



# Étude prospective sur la profession comptable et les métiers de demain

Edition 2020



# Étude prospective sur la profession comptable et les métiers de demain

**Edition : septembre 2020**

**ISBN : 978-2-35267-762-8**

**ISSN : 2430-8374**



Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon l'article L 122-4 du Code de la propriété intellectuelle et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. L 122-5), les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même code, relatives à la reproduction par reprographie.



# ■ Avant-propos

L'Observatoire de la profession comptable a été mandaté par la Commission Formation du CSOEC pour la réalisation d'une étude prospective sur les facteurs d'évolution de la profession et leurs effets sur les emplois, métiers, compétences et qualifications.

La réalisation de l'étude a été confiée à l'institut Quadrat Etudes qui a réalisé le travail de veille (études publiées sur la profession par l'Ordre, d'autres instituts, d'autres institutions, recueil de données statistiques), une série d'entretiens avec des personnalités qualifiées du monde de l'expertise comptable, puis l'analyse et les projections d'emploi. Ces travaux ont été menés par Anne Lemaître - Directrice d'études, Laurent Pouquet - Economiste-statisticien, Président de Quadrat-Etudes et Serena Rosa - économiste senior.

L'étude a été pilotée par Marc Malard, responsable de l'Observatoire de la profession comptable et Fanny Rival, chargée d'étude de l'Observatoire de la profession comptable, sous la direction d'Éric Ferdjallah-Chérel, directeur des Etudes.

*NB : le travail d'analyse et de rédaction a été réalisé avant la crise sanitaire de 2020.*

L'ouvrage vient enrichir la collection qui compte également :

- L'étude sur les besoins en recrutement (édition 2020 à paraître)
- L'étude sur les marchés de la profession comptable (édition 2020)
- L'étude sur la gestion des cabinets d'expertise comptable (édition 2018 et édition 2020 à paraître).
- L'étude sur la gestion des cabinets – Focus numérique (édition 2019)
- L'étude sur la gestion des cabinets – Aide à la définition de la stratégie (édition 2019)
- Les études sur la gestion des cabinets – Focus sur les pratiques marketings (édition 2019)
- Les études sur les pratiques managériales des cabinets (édition 2018)
- Le guide des associations techniques, réseaux et groupements de cabinets d'expertise comptable français (édition 2018, édition 2020 à paraître).
- Le guide des solutions métiers – Cartographie et comparatif (édition 2019, édition 2020 à paraître)



## Synthèse de l'étude

### ■ ■ Les cabinets d'expertise comptable sont confrontés à des mutations de leur environnement de grande ampleur qui questionnent leur modèle économique

Les cabinets d'expertise comptable, de commissariat aux comptes et d'audit, positionnés au cœur de l'ensemble des flux et des activités économiques, accompagnent les transformations du tissu productif. La plupart des facteurs qui touchent le secteur ne constituent pas des nouveautés, néanmoins le rythme des évolutions en jeu s'accélère, tant les mutations économiques et la nature des demandes adressées aux cabinets, les évolutions technologiques, que la réglementation professionnelle.

Ainsi, dans un environnement de plus en plus complexe sur les plans économique, juridique comme social, les attentes des clients évoluent vers davantage de prestations intégrées et un besoin renforcé de s'appuyer sur des partenaires experts de leur domaine. De plus, le virage numérique de la société modifie les comportements et les attentes (exigence, volatilité, rapidité, accès à l'information...), notamment chez la nouvelle génération d'entrepreneurs, davantage accoutumée aux pratiques numériques.

L'activité des cabinets, centrée sur l'analyse des flux d'informations financières et sociales des entreprises, est impactée en profondeur par l'évolution des solutions numériques. Prenant appui sur des technologies déjà anciennes, mais qui gagnent en performance et en fonctionnalités (OCR, cloud...), ces évolutions imprègnent l'ensemble des champs d'activité des cabinets, tant la production comptable, la paie, les déclarations aux autorités administratives, ou encore le pilotage des missions d'audit. En particulier, elles contribuent à la reconfiguration des activités traditionnelles de production et clôture des comptes (automatisation des activités de saisie, baisse de la valeur ajoutée de ces prestations, prégnance de l'enjeu d'analyse des documents comptables obligatoires...), tout en offrant des opportunités nouvelles d'élargissement des prestations proposées et du portefeuille clients (entrepreneurs à la recherche de solutions numériques, d'appui à la gestion...).

La réglementation de la profession est concernée par le mouvement de libéralisation des activités réglementées dans le droit européen. Cela se traduit par des modifications conséquentes du périmètre des activités des cabinets (élargissement du champ des prestations autorisées, réduction des marchés des commissaires aux comptes) et le développement des pratiques commerciales. Ces

évolutions réglementaires contribuent en partie à accompagner la mutation culturelle de la profession (renforcement de l'esprit entrepreneurial, développement de la posture « conseil », ...).

Les résultats de cette première phase soulignent le caractère de plus en plus central des stratégies d'offre (prestations à forte valeur ajoutée, développement sur des marchés concurrentiels, intégration et pluridisciplinarité...), de l'amélioration des process (performance, fiabilité et sécurité de la gestion des flux de données, organisations du travail efficaces...) et des stratégies commerciales (relation-client enrichie, promotion des offres différenciées...).

Si les défis d'adaptation à ces mutations sont importants, les cabinets bénéficient de plusieurs atouts pour y faire face : un contexte macroéconomique longtemps favorable, une présence de proximité au sein du tissu économique, une forte notoriété et une figure d'expertise auprès des dirigeants, ces évolutions se traduisant par une poursuite du mouvement d'externalisation des activités comptables par les clients.



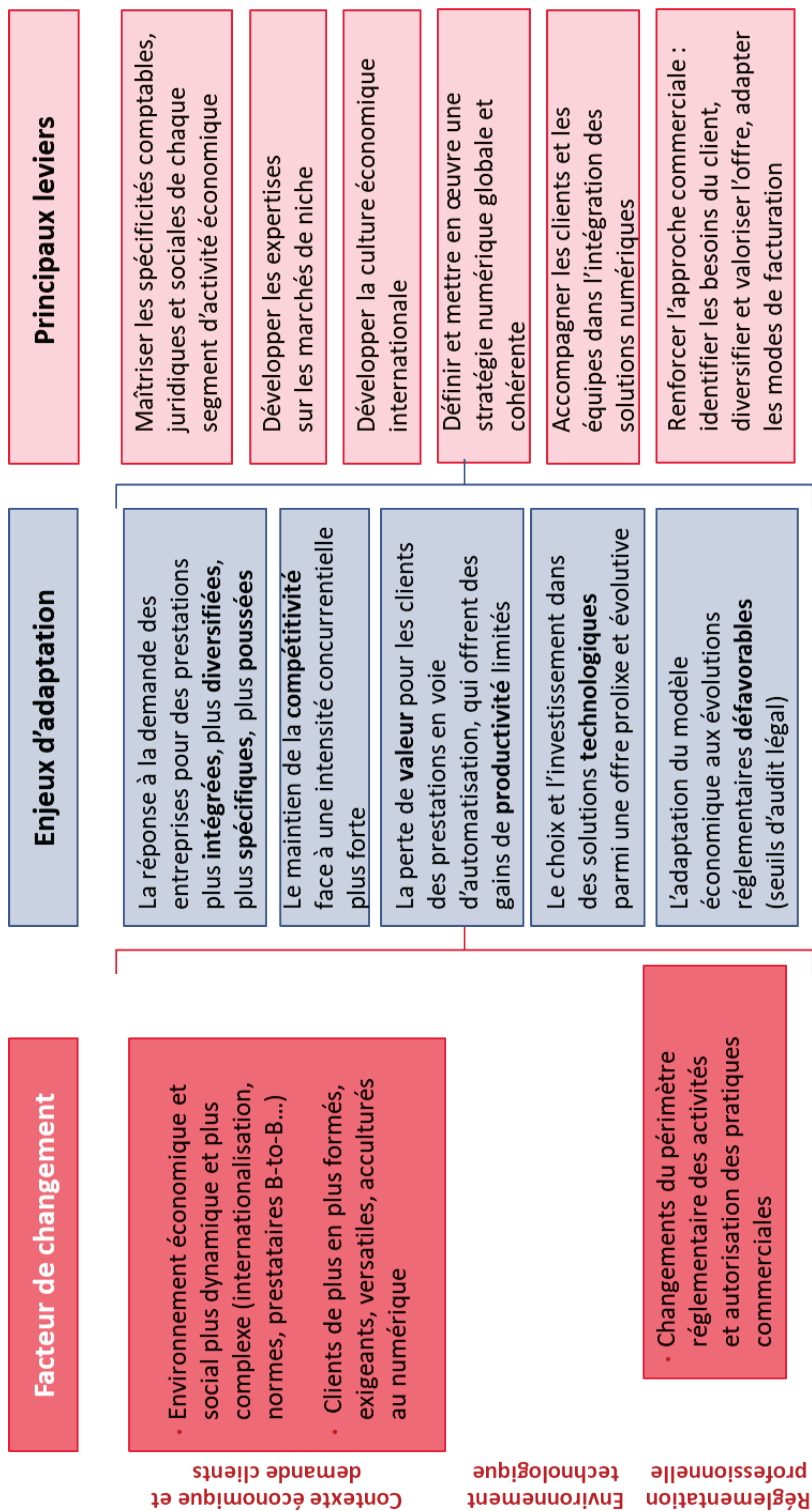
**Ampleur des effets sur les cabinets à court/moyen termes :**

- Effet majeur
- Effet significatif
- Effet modéré

1. Contexte économique et demande des clients	
1.1 Le contexte économique	●●
1.2 La démographie des entreprises	●
1.3 L'évolution de la demande des clients	●●●

2. Environnement technologique	
2.1 Automatisation de la production comptable	●●●
2.2 Automatisation de la clôture et du suivi des données comptables	●●●
2.3 Automatisation de la production de la paie	●●
2.4 Télédéclaration et télépaiement aux administrations	●
2.5 Informatisation de la documentation et du pilotage des missions d'audit	●

3. Réglementation professionnelle	
3.1 Modification du champ réglementaire des activités	●●
3.2 Développement des pratiques commerciales	●

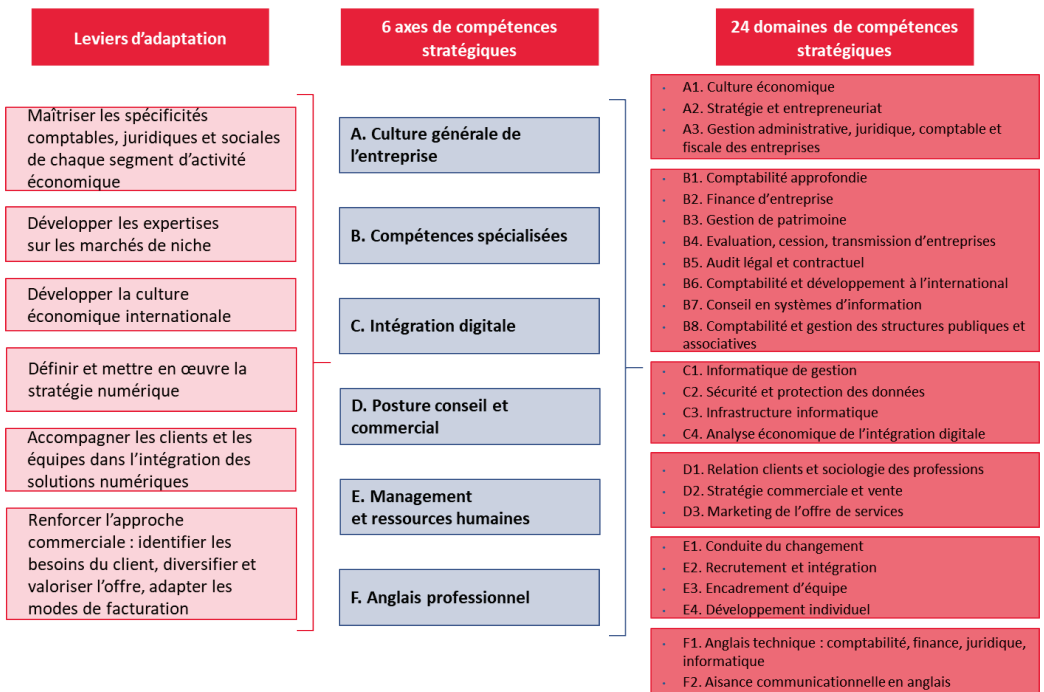


## ■ ■ La révision des enjeux et des stratégies des cabinets appelle un investissement significatif dans de nouveaux domaines de compétences

L'analyse des besoins en compétences pour les cabinets de demain conduit à identifier six grands axes de compétences stratégiques, dont le développement apparaît prioritaire au regard des enjeux du secteur mis en lumière par l'analyse prospective :

- Culture générale de l'entreprise
  - Techniques approfondies
  - Intégration digitale
  - Posture conseil et commerciale
  - Management et ressources humaines
  - Anglais professionnel
- En premier lieu, le développement d'une large culture de l'entreprise (microéconomie, stratégie et entrepreneuriat...), couplé au renforcement de la posture de conseil et des qualités commerciales s'affirment comme étant de plus en plus incontournables, dans un contexte de positionnement sur de nouveaux types de prestations dans des champs d'activités plus concurrentiels (conseil en stratégie financière, gestion patrimoniale, conseil en SI...) et de besoins clients de plus en plus spécifiques et complexes. Ces tendances appellent également la consolidation d'un haut niveau d'expertise dans des domaines techniques « métiers » spécifiques (audit, gestion patrimoniale, cession-transmission...).
- Le volet des compétences numériques (intégration des solutions digitales « métiers », gestion des infrastructures informatiques, sécurité et protection des données, pilotage stratégique des investissements numériques...) occupe également une place de choix parmi les compétences stratégiques à développer par les professionnels pour relever les défis auxquels seront confrontés les cabinets de demain (nécessité de s'appuyer sur ces outils pour rentabiliser les prestations peu différenciées, élargir le périmètre d'intervention...).
- L'internationalisation de l'environnement des clients nécessite en outre une maîtrise plus poussée de l'anglais à la fois courant mais également le langage spécifique aux domaines d'activité des cabinets.
- Enfin, l'ampleur des transformations de l'environnement des cabinets et la nécessité d'intégrer des compétences plus spécifiques pour la réalisation de prestations plus intégrées appellent une professionnalisation des pratiques managériales et de GRH, au niveau collectif comme individuel.

Les besoins sur ces grands axes de compétences sont par essence différenciés selon le métier exercé (expert-comptable dirigeant, chargé de mission comptable, assistant comptable, auditeur). Ils sont mis en perspective avec l'analyse des dynamiques d'emploi observées pour les quatre principaux métiers des cabinets d'expertise comptable et d'audit : croissance du poids des chargés de mission comptables dans l'ensemble de l'emploi salarié, besoins en main d'œuvre particulièrement dynamiques pour l'ensemble des professions comptables exerçant en cabinet (des niveaux employés à cadres), intégration limitée de profils spécialisés (juristes, informaticiens...).



4 fiches métiers prospectives, composées de données quantitatives sur les emplois et qualitatives sur les six axes de compétences stratégiques, complètent cette analyse en fin de document :

- Expert-comptable dirigeant
- Chargé de mission
- Assistant comptable
- Auditeur

# ■ SOMMAIRE

Synthèse de l'étude.....5

## Partie 1

**Facteurs de changement dans la profession..... 13**

1. Contexte économique et demande des clients ..... 16
2. Contexte technologique..... 35
3. Contexte réglementaire ..... 42

**Partie 2**

**Impacts sur l'emploi et les compétences..... 47**

1. Identification des compétences stratégiques pour les cabinets..... 50
2. Analyse des dynamiques d'emploi dans le secteur  
des activités comptables..... 59
3. Les compétences stratégiques pour les principaux métiers de la filière  
et fiches prospectives métiers ..... 67





# Facteurs de changement dans la profession





## **Partie I : Analyse prospective du secteur**

### **1. Evolution du contexte économique et de la demande des clients**

- Analyse des effets sur l'activité des mutations macroéconomiques (rythme de croissance, tertiarisation des activités, internationalisation...), des évolutions de la démographie des entreprises et des tendances de la demande adressée aux cabinets d'expertise-comptable

### **2. Mutations technologiques**

- Analyse de la nature et de l'ampleur des multiples évolutions technologiques (automatisation de la production de documents, dématérialisation des transmissions, appui sur l'intelligence artificielle pour traiter des données...) affectant les activités des cabinets, tant en matière comptable et sociale que pour l'audit

### **3. Evolutions de la réglementation professionnelle**

- Analyse des tendances d'évolution de la réglementation régissant l'exercice des professions d'expert-comptable et de commissaire aux comptes, tant dans le périmètre des activités dédiés à ces professionnels que dans les pratiques d'exercice autorisées

# 1. Contexte économique et demande des clients

## 1.1. Contexte économique

### 1.1.1. Croissance économique

#### ■ ■ Description du phénomène

- Le maintien d'un niveau de croissance économique, même modérée, contribue à alimenter mécaniquement l'activité dans les services aux entreprises (l'élasticité de l'emploi des cabinets d'expertise comptable au PIB est de l'ordre de 0,7).
- La croissance économique s'accompagne d'une trajectoire plutôt favorable du nombre d'entreprises en activité, qui traduit à la fois le dynamisme de la création d'entreprises<sup>1</sup>, ainsi que l'ampleur des transformations du tissu productif et donc l'assiette des clients potentiels des cabinets d'expertise comptable.
- Les trajectoires favorables suivies par les principaux déterminants de l'activité permettent le maintien d'une croissance soutenue de la demande adressée au secteur des cabinets comptables.

#### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

##### Principal enjeu

- Se positionner dans un univers économique plus dynamique, mais à la fois fortement concurrentiel et coopératif, caractérisé par un recours croissant aux prestataires B-to-B à forte valeur ajoutée (consultants, SSII...).

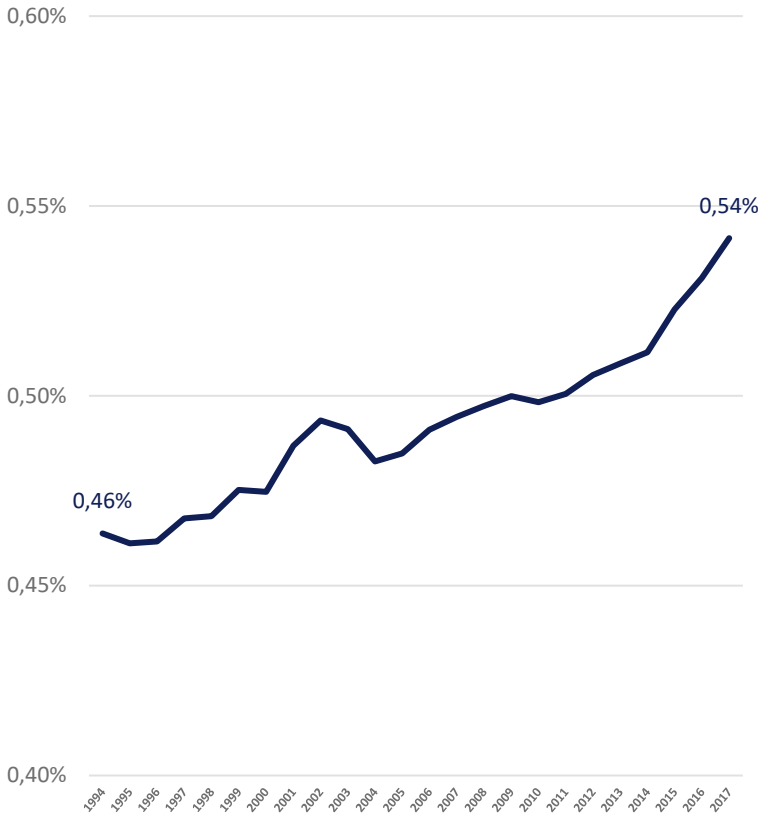
##### Leviers d'adaptation

- Faire évoluer son offre de services, analyser les besoins des clients et intégrer les compétences nécessaires pour développer des offres différenciées et intégrées.
- Adapter sa politique commerciale aux attentes du marché et construire une offre compétitive au regard des pratiques des concurrents : veille concurrentielle, positionnement tarifaire, marketing de l'offre...

---

<sup>1</sup> Cf. infra Partie I.2

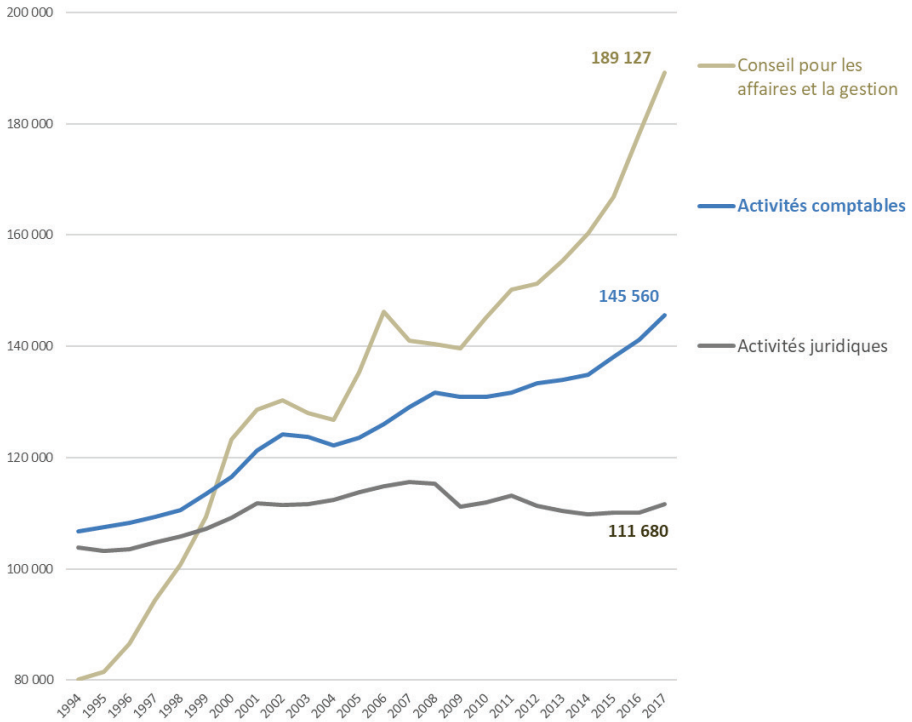
**La hausse sur longue période du poids  
des activités comptables dans l'économie**  
Évolution (1994-2017) du ratio rapportant l'effectif salarié des activités  
comptables à l'emploi total



*Source : Acoess, Insee, estimations d'emploi*

- *La part de la valeur ajoutée du secteur dans le PIB présente la même trajectoire que la part dans l'emploi total présentée ici*

**Le dynamisme des activités  
de services aux entreprises**  
Croissance de l'emploi salarié (1994-2017)  
dans quelques activités tertiaires



Source : ACOSS, 2018

### 1.1.2. Poursuite de la tertiarisation de l'économie

#### ■ ■ Description du phénomène

- Logiques économiques et financières différentes de celles du secteur industriel : activités peu capitalistiques, part plus élevée des coûts de main d'œuvre dans la valeur ajoutée, vision stratégique plus centrale, évaluation des actifs plus complexes...
- Large palette d'activités aux cultures diversifiées : professions libérales, commerces, services aux particuliers, services aux entreprises.... D'où des problématiques comptables, sociales et juridiques spécifiques à chacun de ces segments d'activités : investissements technologiques, réglementations sociales spécifiques...
- Elévation du niveau de connaissances chez les interlocuteurs en entreprise (dirigeants et équipes financières) : capacité à accéder à l'information, à analyser les enjeux de gestion de l'entreprise...
- Les clients du tertiaire peuvent enfin apparaître plus volatiles.

#### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

##### Principaux enjeux

- Développement de la capacité d'accompagnement de ces opérateurs favorisés par la transformation du tissu productif, dont les aspirations et les contraintes apparaissent plus stratégiques (nouvelles activités tertiaires, nouveaux process, culture entrepreneuriale...).
- Renforcement de l'image de tiers expert auprès d'un profil de clients plus diplômés, qui revendiquent plus d'autonomie en matière de gestion d'entreprise, et plus exigeants vis-à-vis des tiers experts sollicités.
- Préservation du niveau d'activité, dans un contexte de renouvellement plus rapide du portefeuille clients.

##### Leviers d'adaptation

- Conquérir ces nouveaux clients, travailler sur la visibilité et la réputation du cabinet (internet, réseaux sociaux, presse spécialisée...), mettre en place de démarches de prospection commerciale adaptées...
- Élargir le portefeuille de prestations vers des offres à plus forte valeur ajoutée et adapter ses modalités de communication à destination de cette clientèle (échanges de données plus intégrés...).

- S'appuyer sur le développement avec ses clients de processus économiquement plus efficaces pour améliorer la productivité dans les missions traditionnelles du cabinet.

### 1.1.3. Internationalisation

#### ■ ■ Description du phénomène

- L'écosystème des entreprises est de plus en plus constitué d'acteurs économiques étrangers : clients et prospects, fournisseurs, prestataires, salariés détachés à l'étranger...
- Parallèlement, les problématiques adressées aux cabinets intègrent davantage de questions internationales : 10% des entreprises françaises sont aujourd'hui exportatrices (10 000 unités supplémentaires en 10 ans), développement de filiales à l'étranger, de partenariats ou simplement de fournisseurs nécessitant la réalisation d'opérations transnationales.

#### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

##### Principal enjeu

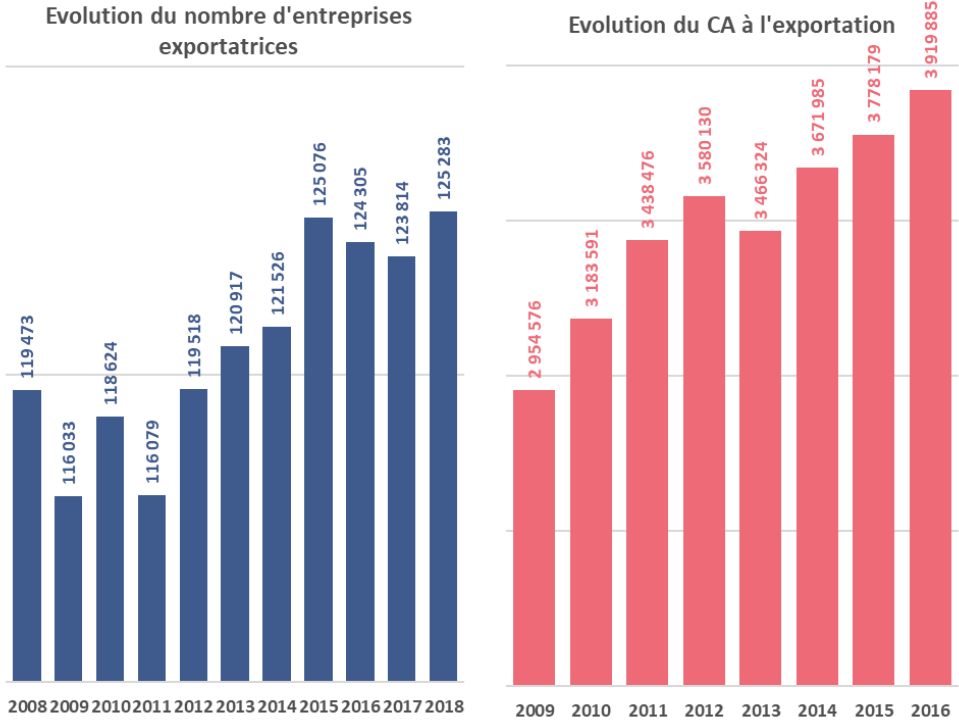
- Préservation de ses positionnements auprès des entreprises dont l'écosystème économique s'internationalise.

##### Leviers d'adaptation

- Dans les domaines d'intervention traditionnels des cabinets (comptabilité, gestion administrative du personnel, secrétariat juridique...), renforcer la maîtrise des compétences nécessaires à la conduite d'activités à l'étranger : droit social applicable pour les salariés travaillant à l'étranger, fiscalité des flux de biens ou de capitaux...
- D'une façon plus générale, développer la connaissance des cultures et des problématiques économiques internationales.
- Pour certains cabinets (notamment situés en zones transfrontalières, dans les métropoles...), mettre en place une offre d'accompagnement des entreprises dans leur développement à l'étranger : décryptage des obligations fiscales et sociales applicables, de la « culture » commerciale et économique de la zone visée, évaluation des potentialités de développement, orientation vers des acteurs spécialisés dans l'accompagnement à l'import-export, capacité à consolider les comptes de sociétés disposant de filiales à l'étranger (maîtrise des normes IFRS, détention d'un logiciel spécifique...).

**Le**

### La dynamique d'internationalisation des activités des entreprises



Source : Direction générale des douanes

- « Seulement 5% des entreprises s'appuient sur un expert-comptable pour du conseil pour le déploiement à l'international. »
- « 27% considèrent l'expert-comptable compétent sur le conseil pour le développement à l'international. »

Source : Étude CSA pour le Conseil de l'Ordre  
 « Les marchés et le positionnement de l'expert-comptable aujourd'hui et demain »  
 (2018) – Congrès 2018

## 1.2. Démographie des entreprises

### 1.2.1. Hausse de la dynamique de création d'entreprises

#### ■ ■ Description du phénomène

- Hausse de la dynamique de création d'entreprises tirée par le régime du micro-entrepreneur, constatée également chez les entreprises individuelles et les sociétés (plus haut niveau historique atteint en 2018).
- Rajeunissement du profil des créateurs d'entreprise : 40% de moins de 30 ans parmi les créateurs d'entreprises individuelles.
- Dualisation de la population des créateurs : à la fois de plus en plus de jeunes issus d'une formation supérieure et sensibilisés aux enjeux de la création d'entreprises (10% des créateurs), et de plus en plus d'anciens chômeurs ou personnes éloignées de l'emploi (40% des créateurs, notamment dans la construction).
- Développement des nouvelles activités fortement soutenu par le recours aux outils numériques tout comme leur commercialisation (e-commerce, réseaux sociaux...).

#### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

##### Principaux enjeux

- Adaptation des approches commerciales, des modes de communication et des offres de services à une nouvelle génération d'entrepreneurs, plus acculturée au numérique et à la gestion.
- Renouvellement des portefeuilles de clients dans l'ensemble des domaines d'intervention, renforcement des positionnements sur l'accompagnement à la création d'entreprise.
- Appui sur le renouvellement des clients pour faire évoluer le processus de production comptable (automatisation de la collecte...)

##### Leviers d'adaptation

- Proposer des solutions numériques pour simplifier les démarches comptables, fiscales et sociales des jeunes entrepreneurs (automatisation de la collecte des factures...) et pour améliorer l'efficacité productive du cabinet dans les activités traditionnelles.
- S'appuyer sur la demande d'appui juridique et administratif à la création d'entreprise pour proposer d'emblée une gamme de prestations élargie : recherche de financements, mise en place de démarches de pilotage d'activité,

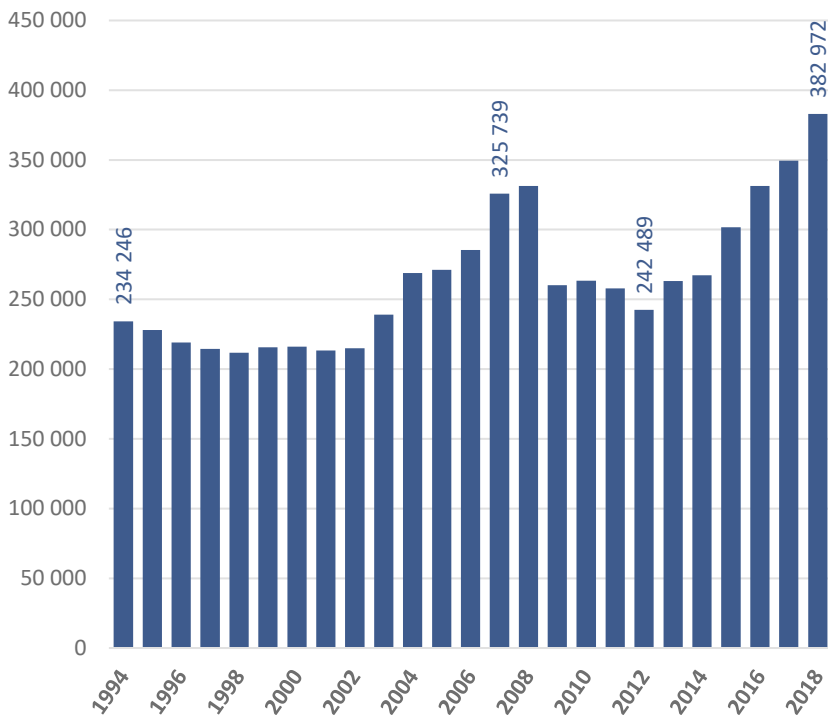


accompagnement de la croissance (évolution de la forme juridique, du système informatique, levée de fonds, administration du personnel...), mise à disposition de locaux (co-working...)

- « Trois ans après leur création, les nouvelles entreprises sont à l'origine de près de 1% du PIB, soit une valeur ajoutée de 17 Mrds €. »

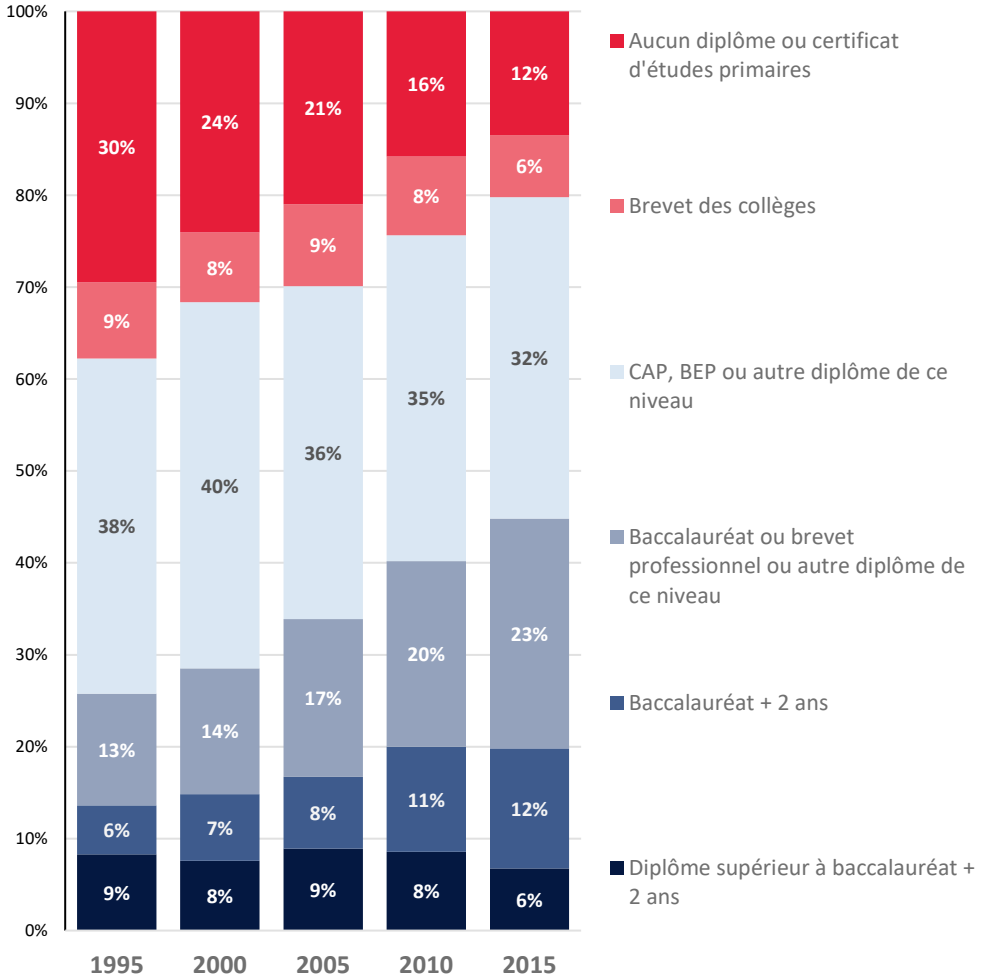
Source : DGE (2017), L'entrepreneuriat : faits et chiffres, calcul sur la base de l'enquête SINE

### Évolution du nombre annuel de créations d'entreprises (hors micro-entreprises)



Source : Esane

### L'élévation du niveau de formation initiale des dirigeants d'entreprises



Source : Insee, Enquête emploi, Traitements Quadrat-études

## 1.2.2. Hausse du besoin de transmission-reprise d'entreprises

### ■ ■ Description du phénomène

- On dénombre près de 80 000 cessions d'entreprises par an en France, dont 45.000 cessions de TPE et 15 600 de PME/ETI, en majorité dans l'industrie manufacturière et les activités commerciales.

*Source : BPCE, dénombrement des cessions-transmissions d'entreprises, 2017, données 2014*

- L'impact économique et social de la transmission-reprise d'entreprises est essentiel : les 15 000 cessions de PME/ETI représentent environ 1,2 million d'emplois.
- Une augmentation du nombre de dirigeants de PME/ETI âgés et un nombre de cessions inférieur aux besoins de reprise, ce qui renforce le vieillissement des dirigeants (maintien au poste dans l'attente d'une reprise, réduction du potentiel de croissance de l'entreprise...).

### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

#### Principaux enjeux

- S'affirmer comme un acteur de proximité et expert des opérations de transmission-reprise en s'appuyant sur un fort ancrage dans les réseaux économiques locaux et son expertise d'un marché peu fluide.
- Elargissement ou renouvellement du portefeuille de clients en captant les repreneurs.
- Valorisation de sa vision globale de l'entreprise et sa capacité à accompagner les repreneurs au-delà de la phase de reprise, pour faire face à la concurrence des cabinets de conseil spécialisés.

#### Leviers d'adaptation

- Pour les cabinets concernés, et même lorsque cette activité ne constitue qu'un marché de niche, structurer une offre d'accompagnement des opérations de transmission-reprise d'entreprises ;
- Entretenir des liens avec les réseaux d'entrepreneurs de son bassin d'emploi, mettre en relation entre les cédants et repreneurs potentiels ;
- Intégrer les évolutions réglementaires en matière de transmission et reprise d'entreprises (fiscalité...) ;

- Renforcer l'expertise en valorisation d'entreprise (techniques de valorisation, analyse de la tendance des prix...), en stratégie financière de cession (parts sociales, fonds de commerce...)

### **Le rôle essentiel des experts-comptables dans les opérations de transmission d'entreprise et le potentiel de développement du marché**

- *Les reprises d'entreprise concernent annuellement 1,2 million d'emplois s'agissant des 15 600 opérations portant sur les PME/ETI, et 115 000 emplois s'agissant des 45 000 opérations portant sur les TPE.*

*Source : DGE (2017), L'entrepreneuriat : faits et chiffres*

- *La rentabilité économique des entreprises décroît significativement avec l'âge du dirigeant au-delà de 60 ans, ce qui rend l'entreprise plus difficile à céder. Or, la part des dirigeants âgés est en progression en France (plus de 25 % des 2,4 millions d'indépendants en France, hors activités agricoles, ont plus de 55 ans).*

*Source : DGE (2017), L'entrepreneuriat : faits et chiffres*

- *16 % d'échec de la cession malgré les recherches du cédant partant à la retraite.*

*Source : DCASPL, Étude sur les causes de la reprise ou de la non reprise des entreprises individuelles suite au départ en retraite de leur dirigeant, 2007*

- *Avec un taux de 12 %, la France reste l'un des pays qui dispose du plus faible taux de transmission familiale en Europe (65 % en Allemagne, 76 % en Italie)*

*Source : Edhec Family Business Center, étude réalisée en 2016 à partir de la base Orbis, des études Transregio (2005), Tsoutsoura (2015) et Mellerio (2009)*

- *Pour l'accompagnement à la transmission et acquisition des entreprises (dont évaluation) seules 32% des entreprises ont eu recours à un expert-comptable, 3% des collectivités locales et 8% des associations est établissements publics. Toutefois la grosse majorité des entreprises considère l'expert-comptable compétent dans ce domaine.*

*Source : Étude CSA pour le Conseil de l'Ordre  
« Les marchés et le positionnement de l'expert-comptable aujourd'hui et demain »  
(2018) – Congrès 2018*

### 1.2.3. Maintien du nombre de fusions-acquisitions à un haut niveau dans les grands groupes

#### ■ ■ Description du phénomène

- Hausse du nombre d'opérations depuis la fin des années 2000 : 3 000 opérations en France en 2017 contre 1 500 en 2008, principalement au sein de grands groupes. Tendence nette à la hausse dans ces grandes structures, plus fluctuante pour les PME (entre 400 et 600 selon les années, en croissance depuis 2016).

*Observatoire CNCFA Epsilon, 2018 et Données Zephyr, PwC, 2017*

- Hausse récente de la valeur moyenne des transactions (de 38 à 71 millions d'€ entre 2016 et 2017), après une baisse significative suite à la crise de 2008.
- Secteurs les plus concernés par ces opérations : industries de pointe, pharmaceutique...
- Marché particulièrement complexe : poids des facteurs d'incertitude (volatilité des marchés, sensibilité des investisseurs au contexte géopolitique...), internationalisation des acquéreurs, complexité des montages financiers...

#### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

##### Principaux enjeux

- Pour les grands cabinets pluridisciplinaires du secteur positionnés sur ce marché, maintien du positionnement sur l'accompagnement global des opérations de fusions-acquisitions, face à la concurrence des banques et avocats d'affaires.
- Adaptation à l'évolution des attentes des acteurs économiques impliqués : extension des champs à évaluer dans les phases de due diligence (dimensions ESG « environnementale, sociale et de gouvernance », fiabilité de l'infrastructure informatique...).

##### Leviers d'adaptation

- Structurer des équipes pluridisciplinaires et disposant d'une spécialisation sectorielle pour accompagner ces opérations, de leur préparation, à la conclusion du deal (négociation des contrats de transition...) et à la post-fusion (intégration des équipes, analyse des performances, adaptation de la stratégie...).

- Intégrer les évolutions de la réglementation (réforme du droit des contrats de 2018, évolution du référentiel comptable international applicable aux sociétés cotées –IFRS...) et des politiques des autorités de régulation de la concurrence.

### **1.3. Demande des clients : le potentiel d’externalisation des prestations comptables**

#### **1.3.1. Poursuite de l’externalisation des fonctions administratives et comptables**

##### **■ ■ Description du phénomène**

- Le recentrage des entreprises clientes sur leur cœur de métier est favorable aux cabinets. Le phénomène résulte d’une exigence accrue de réactivité et de qualité de la part des clients dans leur domaine de spécialité, ce qui les pousse à orienter leurs investissements en priorité sur leurs activités principales.
- Mouvement général de poursuite de l’externalisation des activités tertiaires, notamment celles de tenue comptable, d’établissement de comptes, de déclarations fiscales et sociales, de gestion administrative du personnel (contrats de travail, paie...), des tâches de facturation et de recouvrement, mais également d’autres activités administratives et de gestion (secrétariat...).
- Propension plus forte parmi les entreprises non-clientes à souhaiter faire appel à des cabinets d’expertise comptable (de 15% en 2010, à plus de 20% en 2016), fortement identifiés comme experts des missions comptables (qui représentent plus des 2/3 du CA des cabinets) et de gestion administrative du personnel (15% du CA, en croissance de 5 points en 5 ans).

##### **■ ■ Enjeux et leviers d’adaptation pour les cabinets**

###### **Principaux enjeux**

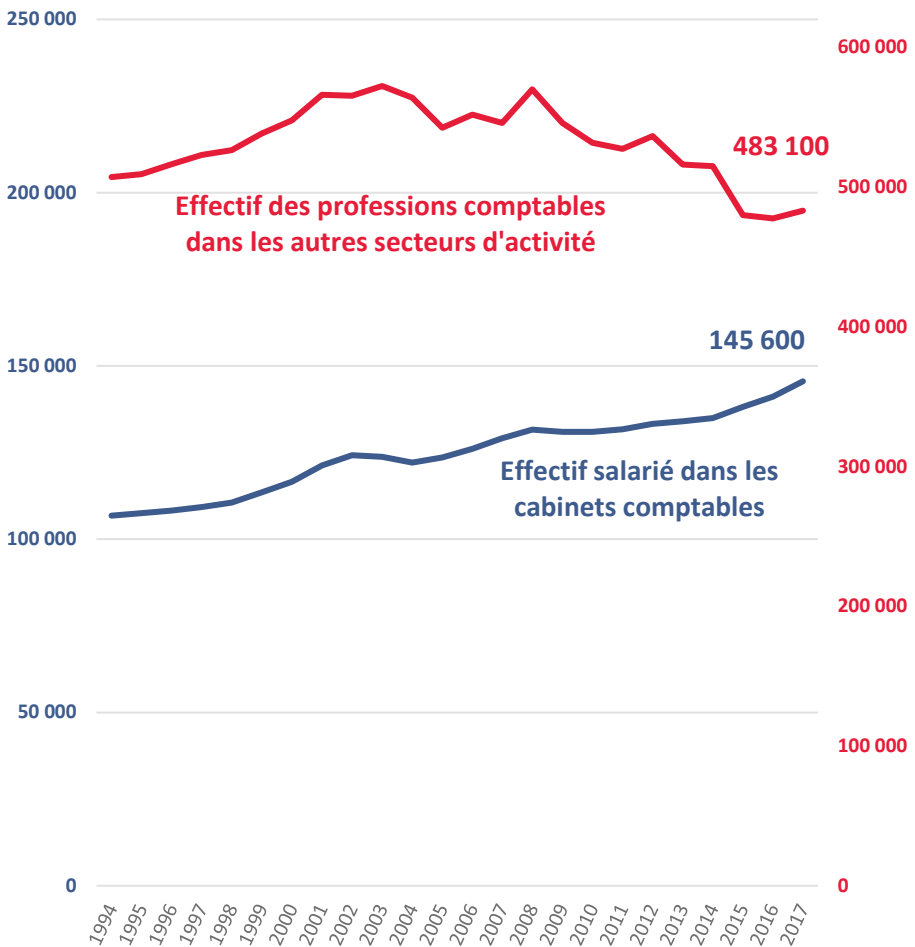
- Préservation de la compétitivité de l’offre de services et de la capacité à répondre au besoin des chefs d’entreprises de s’appuyer sur un nombre limité d’interlocuteurs externes de confiance pour des prestations plus complexes.

###### **Leviers d’adaptation**

- S’appuyer sur les évolutions technologiques en matière de collecte, de saisie et d’affectation des données pour réaliser des gains de productivité sur les prestations classiques des cabinets (gestion des obligations comptables, fiscales et sociales) et ainsi maintenir sa compétitivité face aux concurrents et entrants potentiels.

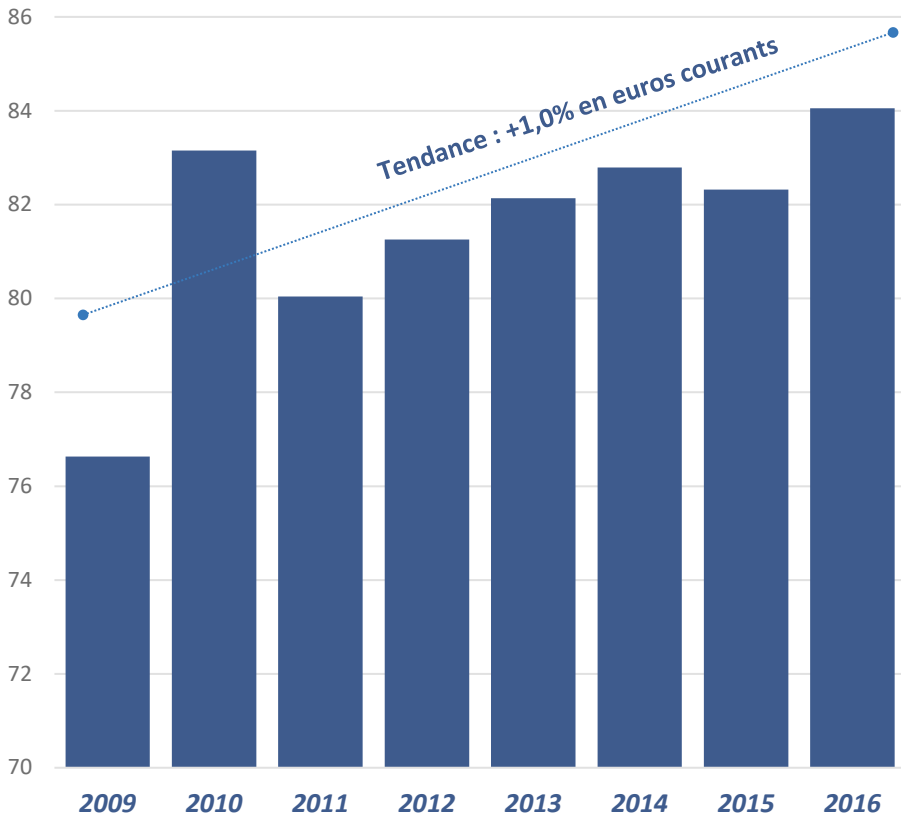
→ Renforcer les compétences en matière de relation clients et sa capacité à proposer des offres intégrées : identification et analyse du besoin (y compris hors du champ d'intervention traditionnel du cabinet), maintien du lien de proximité, capacité à intégrer ou orientation vers des experts internalisés ou des partenaires externes...

**La hausse de la part des professionnels exerçant dans des cabinets d'expertise comptable**  
Évolution (1994-2017) des effectifs salariés



Source : Insee, enquête emploi en continu, traitements Quadrat-études

**L'évolution modérée de la productivité apparente du travail  
dans les cabinets d'expertise comptable**  
Évolution (2009-2016)  
du ratio « valeur ajoutée par ETP »



- Ratio encore supérieur à la moyenne de l'ensemble des activités (76 k€ / sal.)
- Progression tendancielle : +1,0% en valeur sur les 5 dernières années, légèrement inférieure à la moyenne de l'économie
- Une croissance encore riche en emplois

Source : Insee, Esane, 2009-2016

Périmètre : ensemble des entreprises du Naf 69.20Z, y compris indépendants



### 1.3.2. Hausse des demandes d'accompagnement à plus forte valeur ajoutée

#### ■ ■ Description du phénomène

- Complexification continue de l'environnement économique, juridique, technique et sociétal des entreprises et des dirigeants : fréquence élevée des évolutions réglementaires, notamment en matière de fiscalité, droit des sociétés, droit social, protection des données personnelles, fiscalité patrimoniale...
- Renforcement des exigences d'optimisation de la gestion et de transparence financière (enjeu d'affichage vis-à-vis des clients, fournisseurs et partenaires, durcissement des contrôles...)
- Besoin croissant des clients et des prospects de s'appuyer sur des partenaires « experts » pour intégrer les évolutions de leur environnement dans leur projet (versatilité des marchés, hausse des enjeux de l'intégration numérique, évolution des processus de production, des modes de commercialisation, des relations avec les clients...).

#### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

##### Principaux enjeux

- Développement d'offres répondant à des besoins d'expertise dans des champs spécifiques, autres que le respect des obligations fiscales et sociales.
- Capacité à positionner ces offres sur un marché dont le périmètre concurrentiel comprend d'autres types d'intervenants (consultants...).
- Evolution des modes de facturation adaptés à ce type de prestations.

##### Leviers d'adaptation

- Concevoir de nouvelles offres adaptées aux besoins du marché (appui à l'élaboration d'indicateurs de pilotage dans les TPE, optimisation du SI d'entreprises B2C, mise en place du CIR dans les entreprises de R&D, conseil patrimonial des dirigeants...).
- Faire évoluer sa stratégie de gestion des compétences pour déployer ces prestations spécifiques : formation des salariés en poste, intégration de nouveaux profils hors cœur de métier comptable, structuration d'un réseau d'expertises internes et/ou externes.
- Mettre en place des modes de facturation (à la prestation, au temps passé...) plus adaptés aux prestations de conseil que la facturation au forfait (majoritaire dans les activités cœur de métier).
- Professionnaliser la démarche commerciale (réponse à appels d'offres...).

## Prestations que les dirigeants de TPE-PME attendent de leur expert-comptable

Réponse à la question :

« Selon vous, quelles sont les prestations qu'un cabinet d'expertise comptable devrait proposer (que vous en ayez actuellement besoin ou non) ? »



Source : CSOEC (2017), *Marchés de la profession comptable*

■ « Seuls 10% des cabinets n'ont pas été confrontés à une demande de mission à laquelle ils n'ont pas su ou pas voulu répondre »

Source : CSOEC (2018), *Gestion des cabinets*

### 1.3.3. Renforcement des contraintes de gestion des acteurs publics et associatifs

#### ■ ■ Description du phénomène

- Dynamisme et professionnalisation du secteur : hausse du nombre d'associations (1,3 million en 2017, soit +100 000 en 8 ans), hausse du nombre d'associations employeuses (1,8 million de salariés en 2017, soit 10% des salariés du secteur privé).
- Complexité croissante des modalités d'exercice : possibilité de création de filiales de statut privé à but commercial, délégations de service public, SEM, restructuration des collectivités territoriales...
- Durcissement de la réglementation relative à la transparence des comptes des associations : obligation d'établissement et de publication des comptes annuels et du rapport du CAC au-delà de 153 000 € de subventions ou dons sur l'année (loi DCRA 2000, décret 2009, loi ESS 2014).
- Au sein des structures publiques, des contraintes de gestion croissantes, du fait de l'impératif de maîtrise des dépenses publiques.

#### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

##### Principal enjeu

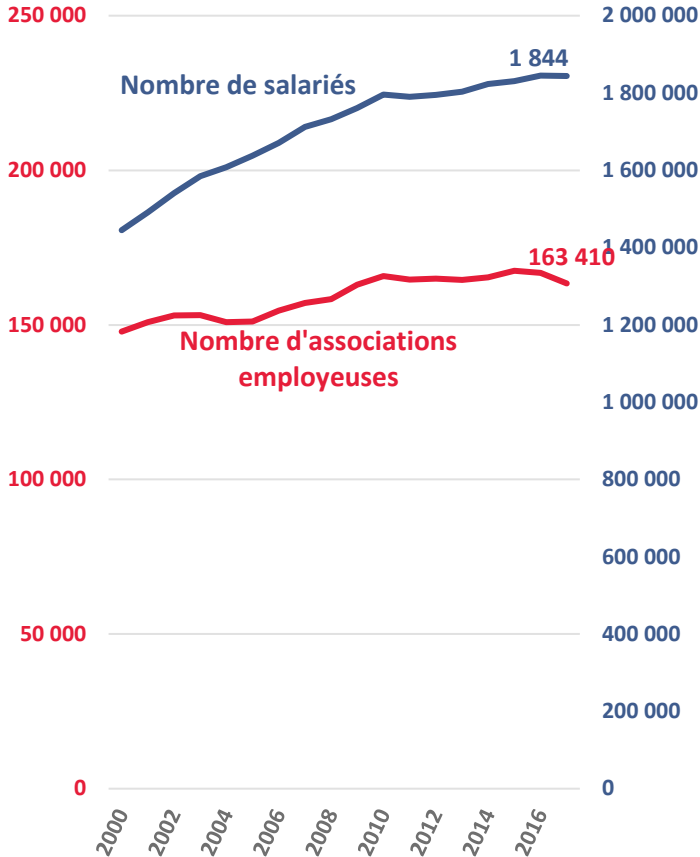
- Diversification de son portefeuille de clients, en développant des prestations à destination des acteurs publics et parapublics, dont les besoins en matière d'accompagnement à la gestion (comptable, financière, RH) sont croissants.

##### Leviers d'adaptation

Pour certains cabinets (à proximité des sièges des grandes associations, ou entretenant des liens de proximité avec les collectivités locales) :

- Développer des compétences spécifiques : compréhension et analyse des contraintes de fonctionnement (sources de financement...), maîtrise de la comptabilité publique, des techniques d'analyse de la dette (pour le secteur public), appui dans la gestion des fonds et les relations avec les tiers financeurs (pour les associations), ...
- S'adapter à la culture de ce type de structures : culture publique (contexte politique, règles juridiques et fiscales...), faible appétence des petites structures du monde associatif pour la gestion...

## Evolution du nombre d'associations employeuses et de l'emploi salarié dans le secteur associatif



Source : France associative, Recherches et solidarités, 2000-2017

- 7 associations sur 10 ont recours à un expert-comptable

Source : CSOEC (2017), Marchés de la profession comptable

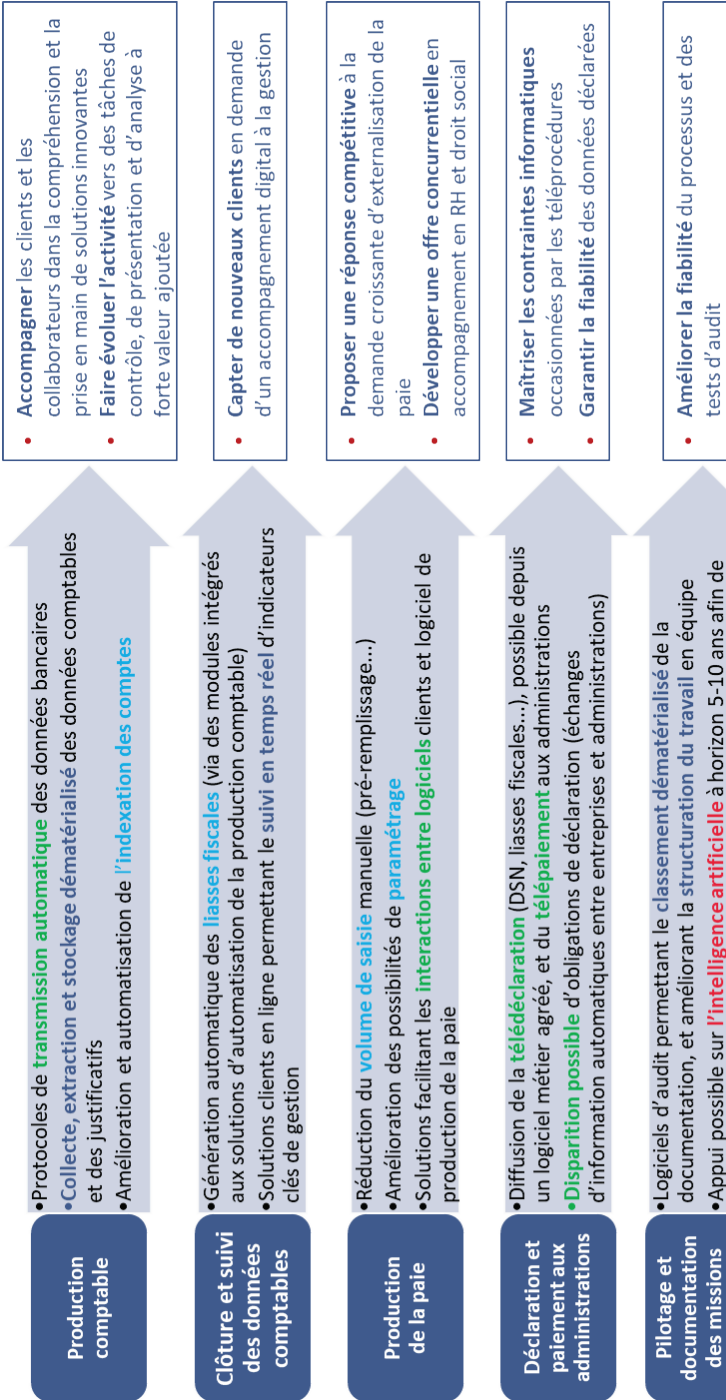
- « Près de 30 % des dirigeants d'association déclarent avoir recours à un expert-comptable pour avoir les conseils réguliers d'un professionnel de la gestion »

Source : CSOEC (2017), Marchés de la profession comptable

## 2. Contexte technologique

### Les innovations technologiques affectent tous les volets de l'activité

#### Les enjeux occasionnés :



#### Types d'évolutions technologiques :

- **Automatisation de la production**
- **Transmissions dématérialisées**
- **Dématérialisation** et structuration du temps de travail
- **Intelligence artificielle**

## 2.1. Automatisation de la production comptable

### ■ ■ Description des phénomènes

#### 2.1.1. Données bancaires

- Depuis 10 ans, développement de protocoles de transmission automatique des relevés bancaires entre banques et cabinets d'experts-comptables (protocoles Ebics) : les trois-quarts des cabinets les utiliseraient, pour environ la moitié de leurs dossiers.

#### 2.1.2. Factures fournisseurs et clients

- Développement d'outils de collecte et d'extraction de données comptables (scan ou photographie d'un document, lecture et extraction des données grâce aux technologies OCR, ou de web scraping) et de progiciels permettant d'intégrer ces solutions de collecte et d'extraction aux logiciels de production comptable.
- Amélioration des fonctionnalités des logiciels comptables pour faciliter l'indexation des comptes (enrichissement et mémorisation des comptes de charge, d'immobilisations et fournisseurs pour affecter les montants d'une facture).
- Possibilité actuelle d'automatiser 60% à 70% de la saisie des informations comptables grâce à l'appariement de ces deux types de technologies.
- Développement des solutions d'indexation automatique des comptes pour la ventilation des montants des factures, mais comportant aujourd'hui des marges d'erreur importantes (environ 10% des informations comptables correctement affectées).
- Développement du stockage dématérialisé des justificatifs d'achat et de vente, facilitant le travail de révision comptable ; à horizon de 5 à 10 ans, la facture électronique devrait contribuer à simplifier le travail de collecte et de traitement des justificatifs.

### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

#### Principaux enjeux

- L'utilisation des technologies d'automatisation dans le but d'améliorer le processus de production comptable : diminution des tâches de collecte et de saisie, renforcement des tâches de contrôle des données saisies, voire affectées, automatiquement.

- L'acceptation par les clients des solutions digitales de collecte des justificatifs d'achat et de vente.

### Leviers d'adaptation

- Intégrer les solutions adaptées aux orientations stratégiques du cabinet, parmi une offre de plus en plus prolixe : veille technologique, test des solutions développées par les éditeurs...
- Renforcer les compétences en matière de gestion et analyse de données.
- Accompagner les clients dans l'appropriation d'un nouveau mode de production comptable, dont la place est redéfinie (simplicité de collecte, disponibilité quant à l'installation et l'utilisation d'équipements de type scan OCR...).

## 2.2. Automatisation de la clôture et du suivi des données comptables

### ■ ■ Description du phénomène

- Développement de solutions permettant de générer automatiquement les liasses fiscales pour la clôture des comptes annuels (modules intégrés à des solutions d'automatisation des phases amont de collecte et traitement de l'ensemble des justificatifs d'achat, de vente et des données bancaires). Leur diffusion reste aujourd'hui limitée et les marges d'erreur importantes.
- Développement de solutions en ligne s'appuyant sur l'hébergement de données en cloud et permettant aux clients de suivre en temps réel certains indicateurs clés de gestion : intégration des solutions d'automatisation des phases amont de la chaîne de production comptable, calcul et mise à jour en temps réel d'indicateurs accessibles sur une plateforme internet (par exemple, niveau de trésorerie actuel et anticipé, relance commerciale à effectuer...).

### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

#### Principaux enjeux

- Capacité à présenter et analyser les comptes annuels au client, pour qui la valeur ajoutée perçue du cabinet réside moins dans sa capacité à produire ce document obligatoire et « automatisable ».
- Captation de nouveaux clients acculturés au numérique et en demande d'outils digitaux pour les accompagner dans la gestion de leur structure.

### Leviers d'adaptation

- Renforcer les compétences d'analyse et de synthèse des comptes annuels, la capacité à adapter le niveau de discours selon le type de clients, et la capacité à identifier ses besoins au-delà de l'établissement des comptes.
- Selon la composition du portefeuille de clients, développer des offres d'aide au pilotage s'appuyant sur des solutions de suivi en ligne et en temps réel d'indicateurs clé de gestion (cabinets accompagnant des start-ups, des structures de e-commerce...)

## 2.3. Automatisation de la production de la paie

### ■ ■ Description du phénomène

- Amélioration des logiciels de production de paies, permettant de réduire le volume d'éléments à saisir : élargissement des possibilités de paramétrage, mise à jour des évolutions de la réglementation sociale par convention collective nationale et des champs de paie associés, pré-remplissage des paies de mois en mois... La majorité des logiciels de paie propose aujourd'hui ces services.
- Diffusion des solutions facilitant le lien entre les logiciels clients de compilation des informations individuelles mensuelles (congrés, heures travaillées, avantages divers...) et les logiciels de production de paie : par exemple, possibilité d'intégrer un module spécifique chez le client, lui permettant d'intervenir directement dans le cycle de production de paie pour indiquer ces éléments.

### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

#### Principaux enjeux

- L'utilisation des évolutions techniques dans le but d'améliorer le processus de production de paie et ainsi répondre à l'externalisation croissante de la fonction paie dans les TPE-PME.
- L'accompagnement des entreprises dans les autres champs du social, marché davantage concurrentiel (consultants RH, avocats en droit social...) : conclusion et rupture des contrats de travail, appui à la négociation d'accords d'entreprise, prévention et gestion des litiges...



## Leviers d'adaptation

- Structurer une veille réglementaire sociale et sectorielle.
- Développer les activités de vérification des paramétrages des logiciels de production et de contrôle des bulletins de paie générés, en lien avec les éditeurs.
- Accompagner les clients dans l'appropriation des solutions digitales de compilation des informations individuelles mensuelles de leurs salariés, notamment dans les cabinets gérant de gros volumes de paies dans des secteurs aux spécificités d'emploi importantes (fluctuations significatives sur l'année, variabilité des contrats de travail, des avantages proposés...).
- Selon les orientations stratégiques du cabinet, intégrer des compétences spécifiques en droit social pour élargir le champ des prestations proposées.

## 2.4. Télédéclaration et télépaiement aux administrations

### ■ ■ Description du phénomène

- Depuis une dizaine d'années, généralisation de la télédéclaration des informations obligatoires aux administrations (Dgfi, Urssaf, Caisses de retraite, Sécurité sociale...) : DSN à mettre à jour mensuellement depuis janvier 2019, télédéclaration obligatoires des liasses fiscales...
- Développement des possibilités de télépaiement, que les clients tendent à déléguer à leur cabinet d'expertise comptable mandaté pour effectuer les télédéclarations.
- Evolution des logiciels de production comptable et de paie pour permettre d'effectuer les télédéclarations directement depuis les logiciels métiers, sous réserve qu'ils aient été agréés par l'Etat (« partenaire EDI »).
- Possibilité, à long terme, que certaines obligations de déclarations disparaissent du fait de systèmes permettant un lien direct entre entreprises et administrations. Par exemple, généralisation de supports et de formats de transmission standards des justificatifs d'achat et de vente à l'administration publique (cf. l'exemple italien).

### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

#### Principal enjeu

- Intégration des contraintes spécifiques à la généralisation de nouveaux modes de déclaration des informations obligatoires (volume des informations à transmettre, gestion des bugs des plateformes...), en garantissant la fiabilité des données déclarées.

### Leviers d'adaptation

- Maîtriser l'utilisation des plateformes des administrations : rigueur dans la compilation des codes d'accès par clients, aisance avec les types d'information, de justificatifs à indiquer et sous quels formats, avec les modes opératoires en cas de bugs...
- Renforcer les tâches de contrôle et de vérification des éléments préremplis par les administrations, y compris dans l'hypothèse de la disparition de certaines obligations de télédéclarations à long terme.
- Evaluer la pertinence d'intégrer des logiciels métiers facilitant la télédéclaration (volumes de télédéclarations à gérer...).

## 2.5. Informatisation de la documentation et du pilotage des missions d'audit

### ■ ■ Description du phénomène

- Développement depuis environ 10 ans de logiciels d'audit, généralisés aujourd'hui dans les cabinets réalisant une grande partie de leurs activités en audit, et qui permettent :
  - D'organiser et de classer la documentation reçue par le client sous format dématérialisé par grandes thématiques (présentation de l'entité auditée et de son environnement, description des dispositifs de contrôle interne, cycles d'audit spécifiques au contexte client...).
  - De structurer le travail de l'ensemble de l'équipe réalisant la démarche d'audit et de formaliser l'avancée de l'évaluation : pour chaque type de document à réviser, code couleur pour visualiser s'il a été téléchargé, révisé, validé, et par quel membre de l'équipe.
- A horizon de 5 à 10 ans, appui possible sur l'intelligence artificielle, pour faciliter la réalisation des tests d'audit nécessitant l'analyse d'un grand nombre d'opérations comptables.

### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

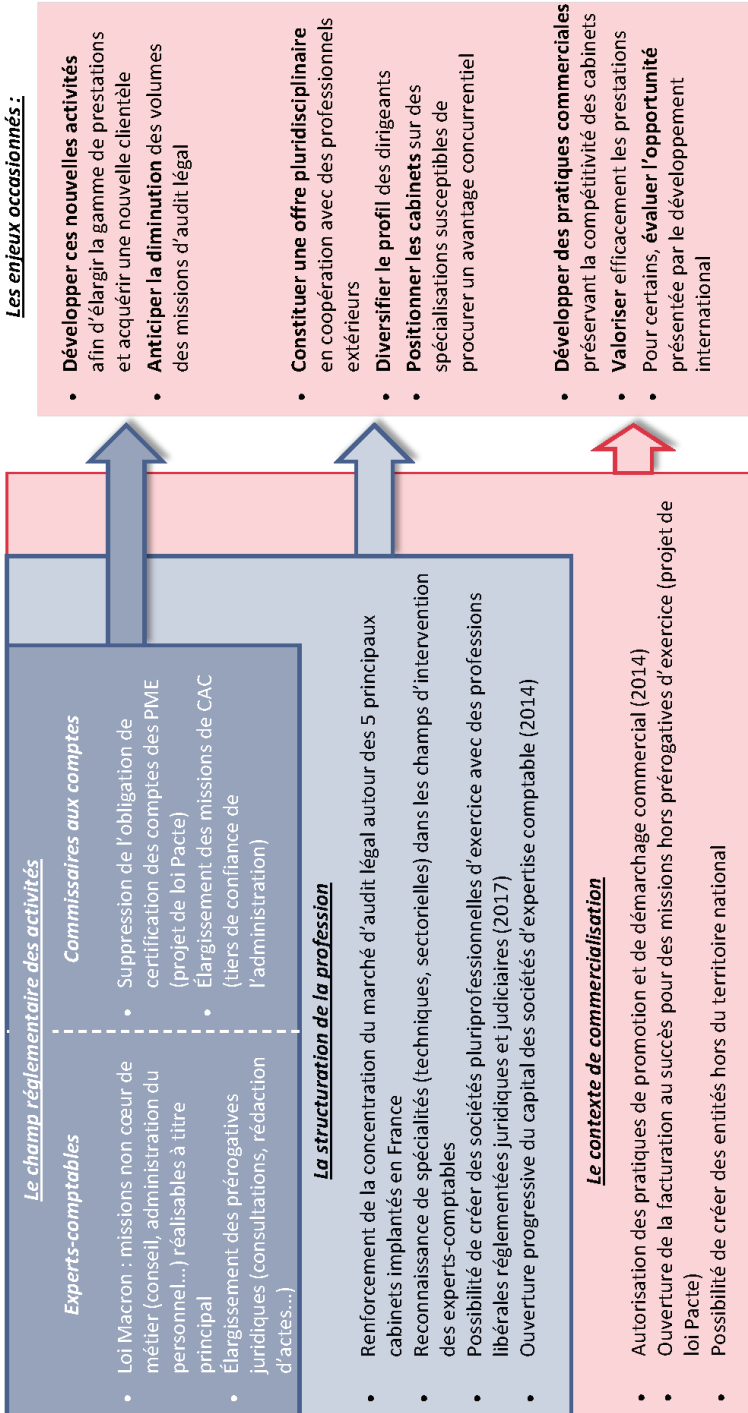
#### Principal enjeu

- Utiliser les solutions numériques dans le but d'améliorer la fiabilité du processus et des tests d'audit.

### Leviers d'adaptation

- Choisir et intégrer le logiciel adapté aux orientations stratégiques des cabinets positionnés sur l'audit des comptes : possibilités de paramétrage pour une adaptation aux secteurs et types d'entreprises auditées (type de document à recueillir, degré de formalisation du processus de révision de chaque pièce...), de travail en mobilité...
- Accompagner les collaborateurs dans l'utilisation de ces nouveaux outils : travail collaboratif, renforcement des compétences en matière de gestion, contrôle et analyse de bases de données financières...

### 3. Contexte réglementaire



## 3.1. Modification du champ réglementaire des activités

### 3.1.1. Champ réglementaire des activités des experts-comptables

#### ■ ■ Description du phénomène

- Autorisation depuis 2015 (Loi Macron) d'effectuer des missions de conseil ou autres activités non « cœur de métier » à titre principal pour un client, sans que ces activités ne puissent constituer l'activité principale du cabinet.
- Peu d'effet pour le moment sur l'activité des cabinets : la part des prestations de conseil dans le chiffre d'affaires est stable depuis 10 ans (environ 7%).
- Elargissement (loi Pacte) des possibilités de réaliser des prestations : missions de gestion du recouvrement des créances des clients.

#### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

##### Principal enjeu

- Mobilisation des nouvelles possibilités réglementaires dans le but de renforcer la diversification de l'offre de services : proposition de nouvelles prestations aux clients historiques (croissance intensive) et élargissement du portefeuille de clients (croissance extensive).

##### Leviers d'adaptation

- Anticiper les évolutions de la réglementation de la profession et de leurs impacts sur l'activité de son cabinet.
- Evaluer l'opportunité de développer de nouvelles prestations (hors du champ des activités réservées), analyser les offres et pratiques commerciales des concurrents (internes et externes à la branche).

### 3.1.2. Champ réglementaire des activités des commissaires aux comptes

#### ■ ■ Description du phénomène

- Suppression (loi Pacte) de l'obligation de certification des comptes pour les PME, en vue d'harmoniser les seuils européens déclenchant l'obligation de certification des comptes (dépassement de 2 des 3 seuils : bilan de 4 M€, CA HT de 8 M€, effectif de 50 salariés).
- Renforcement de la concentration du marché de l'audit légal.
- Elargissement des missions de commissariat aux comptes, en compensation du relèvement des seuils pour les entreprises privées : renforcement des missions de tiers de confiance de l'administration (mise en place envisagée des prestations « d'examen de conformité fiscale » des entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés et présentant des risques déclaratifs importants, avec possibilité de rectification des points litigieux).

#### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

##### Principaux enjeux

- Anticipation des effets de diminution des volumes de mandats confiés aux cabinets pour des missions d'audit légal.
- Positionnement sur les nouvelles activités ouvertes aux experts-comptables.

##### Leviers d'adaptation

- Pour les gros cabinets d'audit pluridisciplinaires : renforcer les activités de conseil (en particulier pour les bureaux ou services intervenant davantage sur l'audit de PME), d'audit contractuel (audit d'acquisition dans le cadre d'opérations de croissance externe...). Renforcer la capacité à faire face à une concurrence plus intense pour l'obtention des gros mandats.
- Pour les cabinets de taille plus modeste positionnés sur le marché des PME : proposer d'autres prestations à forte valeur ajoutée (optimisation fiscale, contrôle de gestion, assistance aux contentieux financiers...).

## 3.2. Développement des pratiques commerciales

### ■ ■ Description du phénomène

#### 3.2.1. Commercialisation

- Autorisation des pratiques de promotion et de démarchage commercial depuis 2014, dans des conditions encadrées par le Code de déontologie de la profession (absence d'inexactitude dans la communication, de communication agressive...).
- Reconnaissance de spécialités dans les champs d'intervention des experts-comptables (techniques ou sectorielles), dans l'optique de permettre aux professionnels de mieux valoriser et faire connaître leurs compétences et domaines d'expertise.

#### 3.2.2. Facturation

- Ouverture de la possibilité de facturer au succès (modulation des honoraires en fonction des résultats financiers obtenus par le client), pour des missions ne relevant pas de la prérogative d'exercice des experts-comptables.

#### 3.2.3. Droit des sociétés

- Possibilité depuis 2017 de créer des sociétés d'exercice commun entre professions libérales réglementées dans les domaines juridiques, judiciaires et d'expertise comptable, sous la forme de sociétés pluriprofessionnelles d'exercice.
- Ouverture progressive du capital des sociétés d'expertise comptable (suppression en 2014 de l'obligation de détention de la moitié du capital par un expert-comptable) et des possibilités de créer des entités hors du territoire national.

### ■ ■ Enjeux et leviers d'adaptation pour les cabinets

#### Principaux enjeux

- Développement de pratiques commerciales plus directes et offensives, évolution des pratiques de valorisation de ses prestations.
- Appui sur les évolutions réglementaires pour diversifier le profil des dirigeants.

### Leviers d'adaptation

- Faire évoluer sa stratégie commerciale et marketing, en cohérence avec les types de clients visés, les champs d'expertise du cabinet...
- Evaluer l'opportunité d'intégrer de nouveaux profils au capital de son cabinet, en soutien à une stratégie de diversification de son offre de service (plutôt dans les cabinets de taille moyenne).
- Evaluer l'opportunité de développer des filiales dans d'autres pays européens (plutôt les cabinets en zone transfrontalière, et/ou dont les clients se développent à l'étranger).





# Impacts sur l'emploi et les compétences



## Partie II : Impacts sur les besoins en compétences

### **1. Identification des compétences stratégiques pour les cabinets**

- Effets des mutations à l'œuvre sur les grands axes de compétences stratégiques à renforcer ou développer pour les professionnels des cabinets
- Pour chaque axe de compétence, identification des domaines de compétences prioritaires

### **2. Analyse des dynamiques d'emploi**

- Mise en perspective des besoins en compétences au regard des dynamiques d'emploi du secteur : analyse des trajectoires de l'emploi, des flux d'emploi par métiers et besoins de main d'œuvre
- Réalisation de prévisions d'emplois par métier, au regard des enseignements prospectifs et de l'analyse des évolutions passées de la composition de l'emploi dans le secteur

### **3. Identification des compétences stratégiques pour les principaux métiers**

- Déclinaison des compétences clés des professionnels de demain pour les 4 principaux métiers issus de la filière de formation initiale de la filière de l'expertise-comptable (expert-comptable, chargé de mission, assistant comptable, auditeur)

# 1. Identification des compétences stratégiques pour les cabinets

## A - Culture générale de l'entreprise

L'ampleur des mutations de l'environnement des entreprises et l'intensification concurrentielle sur les marchés des cabinets nécessitent une compréhension plus large des opportunités et des contraintes économiques des clients.

<b>A1. Culture économique</b>	<p>L'ampleur des mutations d'ordres juridique, technique, sociétal complexifient l'environnement économique des entreprises et renforce la propension à s'appuyer sur un tiers expert en mesure de répondre à des demandes qui dépassent du cadre strict des interventions comptables traditionnelles. Pour les cabinets, cela nécessite de s'appuyer sur une solide culture économique, une capacité d'analyse de l'environnement économique des clients et un sens renforcé de la synthèse (décryptage des impacts des évolutions en cours sur l'activité des clients...).</p>
<b>A2. Stratégie et entrepreneuriat</b>	<p>Le développement de prestations de conseil passe par la capacité à se différencier sur ce marché dynamique et fortement concurrentiel. Cela suppose de renforcer les qualités d'analyse des stratégies des clients de chaque segment de son portefeuille (modèle économique, positionnement marché, nature des freins au développement...) pour proposer des prestations spécifiques soutenant le développement des entreprises (CIR, appui au développement à l'export, à la levée de fonds...).</p> <p>La tertiarisation de l'économie, l'évolution du profil et des attentes des nouvelles générations de chefs d'entreprise nécessitent de développer des prestations ajustées à des logiques entrepreneuriales plus variées : diversité des secteurs d'activité du tertiaire, évolution des logiques entrepreneuriales avec la diffusion du modèle « start-up » (création, levée de fonds, revente).</p> <p>L'intensité concurrentielle sur le marché du conseil aux entreprises appelle le développement d'une culture entrepreneuriale plus forte au sein des cabinets de la branche : développement sur de nouveaux marchés, de pratiques commerciales plus offensives...</p>
<b>A3. Gestion administrative, juridique, comptable et fiscale des entreprises</b>	<p>L'externalisation des activités de tenue comptable, d'établissements de comptes, de déclarations fiscales et sociales, de gestion administrative du personnel se poursuit. La fréquence et la complexification réglementaire nécessitent une actualisation permanente des connaissances comptables, juridiques et fiscales (adaptation aux spécificités sectorielles...).</p> <p>La poursuite de l'externalisation d'autres activités de gestion quotidienne (facturation, recouvrement, secrétariat...) appelle la mise en place d'offres de type « full service »<sup>2</sup>, pouvant intégrer une large gamme de services d'appui à la gestion proposés à une même entreprise.</p>

<sup>2</sup> Cf. Guide du full service, L'expert en poche, CSOEC (édition 2019)

## B – Compétences spécialisées

La spécialisation croissante des besoins des clients et la nécessité accrue d'élargir son offre de services appellent le développement de prestations plus spécifiques et intégrées.

<b>B1. Comptabilité approfondie</b>	La poursuite de l'externalisation des fonctions comptables et financières des entreprises et la complexification de certaines opérations comptables spécifiques (consolidation de comptes, opérations de fusions/acquisitions...) nécessitent un niveau d'expertise poussé au sein des cabinets pour développer ou consolider leur positionnement sur ces prestations.
<b>B2. Finance d'entreprise</b>	Le contexte d'externalisation des fonctions comptables et financières, de recherche d'optimisation des ressources de l'entreprise et de diversification des sources de financement soutient une demande d'appui en matière de financement d'entreprises, d'optimisation de la gestion de trésorerie et de pilotage financier.
<b>B3. Gestion de patrimoine</b>	Au sein de la population des dirigeants de TPE et PME, la recherche d'un appui expert et de proximité s'accroît face à l'ampleur des mutations de l'environnement ; cela s'étend à l'optimisation de la gestion du patrimoine personnel du dirigeant.
<b>B4. Evaluation, cession, transmission d'entreprises</b>	Les cabinets peuvent s'appuyer sur leur connaissance fine des tissus économiques locaux pour développer les prestations d'accompagnement des transmissions-reprises d'entreprises, opérations nombreuses et complexes (expertise des techniques d'évaluation, analyse des défis futurs de développement, des enjeux d'organisation du travail...).
<b>B5. Audit légal et contractuel</b>	<p>La contraction du marché de l'audit légal, sous l'effet de la loi Pacte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Intensifie la concurrence pour l'obtention des gros mandats et appelle ainsi à une amélioration continue des process d'audit (efficacité dans la structuration de la démarche d'audit, pertinence des outils utilisés, intégration des évolutions réglementaires sectorielles...).</li> <li>→ Conduit au développement des prestations d'audit contractuel, ce qui nécessite la maîtrise de techniques d'évaluation plus spécifiques (due diligence dans le cadre de fusions-acquisitions, audit social, audit du SI, impact RSE...).</li> </ul>
<b>B6. Comptabilité et développement à l'international</b>	La tendance lourde d'internationalisation de l'écosystème des entreprises s'accompagne d'enjeux financiers, sociaux et de gestion spécifiques pour lesquels les cabinets peuvent proposer une offre spécialisée d'appui au développement à l'international : analyse des risques et opportunités sur les plans juridiques, financiers, logistique, sociaux, appui à la création de filiales, appui au pilotage de l'activité d'entreprises internationalisées.

<b>B7. Conseil en systèmes d'information</b>	<p>La hausse des enjeux d'optimisation des SI dans l'ensemble des segments d'activité (amélioration de la productivité, des modes de commercialisation, contraintes réglementaires...) alimente une demande forte d'accompagnement de la transition numérique. Les cabinets peuvent s'appuyer sur leur expertise du traitement des données sensibles des entreprises (financières, sociales...) pour développer des prestations différenciantes sur le marché du conseil en SI : choix du SI, gestion des flux dématérialisés d'achat, audit du SI, mise en conformité avec la loi (RGPD...).</p>
<b>B8. Comptabilité et gestion des structures publiques et associatives</b>	<p>La professionnalisation à l'œuvre dans les structures associatives, l'ampleur et la spécificité des besoins des structures publiques et parapubliques offrent des opportunités de spécialisation pour les cabinets d'expertise comptable : appui à la gestion dans un contexte économique plus contraint, à la gestion de la dette, aide au pilotage des opérations de délégation de service public... Cela nécessite de maîtriser les principes de la comptabilité publique, la réglementation applicable...</p>

## C - Intégration digitale

La nécessité d'améliorer l'efficacité des processus de production et de fiabiliser le traitement de données dématérialisées renforcent l'enjeu stratégique d'intégration des évolutions numériques au sein des cabinets.

<p><b>C1. Informatique de gestion</b></p>	<p>La réduction des gains de productivité dans les champs traditionnels d'intervention des cabinets, l'émergence de nouveaux acteurs et pratiques commerciales réduisant les prix pour ces prestations (cabinets de comptabilité totalement « en ligne », comptabilité « offerte » et valorisation uniquement des prestations d'appui à la gestion et de conseil...) renforcent la nécessité d'intégrer de nouvelles technologies d'automatisation d'une partie des tâches de collecte, de saisie, voire de production, dans les domaines comptable et social, et ainsi rester compétitif sur ces marchés traditionnels.</p> <p>L'intégration efficiente de ces technologies dans le processus de production suppose :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ d'acquérir une connaissance fine des modes de fonctionnement des principaux logiciels et progiciels dans les domaines cœur de métiers pour déployer les solutions adaptées à la nature, aux volumes de données à traiter et au niveau d'analyse attendue par les clients</li> <li>→ de renforcer les compétences en gestion de bases de données, contrôle et analyse des éléments produits automatiquement (indexation automatique des comptes, paramétrages automatiques des logiciels de paie...)</li> <li>→ d'accompagner les clients dans l'appropriation de nouveaux modes de transmission des données (scan OCR, progiciels de transmission des données paie...)</li> </ul> <p>L'intensification concurrentielle sur le marché de l'audit légal (loi Pacte) renforce la nécessité d'intégrer des solutions numériques spécifiques permettant de mieux cibler les tests d'audit à réaliser et d'améliorer le processus de revue analytique.</p>
<p><b>C2. Sécurité et protection des données</b></p>	<p>La hausse des contraintes réglementaires (normes ISO/IEC 27000, RGPD...), des risques en matière de sécurité et protection des données numériques (cyberattaques...) et la nécessité de s'affirmer comme un acteur crédible dans le domaine du traitement des données sensibles (financières, sociales...) appellent la consolidation des démarches de cybersécurité : analyse des vulnérabilités des matériels et logiciels, mise en place de procédures permettant de réduire le risque humain en matière de perte de données (procédures de stockage, transmission, traitement des données).</p> <p>La nécessité de rassurer les clients sur ces différents enjeux conduit à développer des qualités de communication sur la nature des risques et les mesures préventives déployées, vis-à-vis d'interlocuteurs non spécialistes.</p>

<b>C3. Infrastructure informatique</b>	<p>La recherche d'optimisation des processus de production (rapidité des traitements, facilité d'accès à l'information, fiabilité des matériels...) et la hausse des contraintes en matière de sécurité des données numériques renforcent l'impératif de déployer une infrastructure informatique performante et fiable : choix des équipements, architecture réseaux, plan de maintenance...</p>
<b>C4. Analyse économique de l'intégration digitale</b>	<p>L'impératif global d'absorber les coûts de transaction liés à l'intégration digitale appelle l'amélioration du pilotage des investissements dans les solutions numériques : évaluation des gains de productivité espérés, accompagnement des collaborateurs, structuration du processus de veille et de tests des nouvelles solutions digitales du marché, développement de produits « maison », mise en concurrence des éditeurs...</p> <p>L'évolution des attentes du marché, en particulier des nouvelles générations d'entrepreneurs, conduit à s'appuyer sur les possibilités digitales pour élargir le champ des prestations (outil d'appui à la gestion en temps réel...).</p>



## D - Posture conseil et commercial

L'évolution des attentes des clients et l'intensification concurrentielle sur les marchés des cabinets conduisent à renforcer la posture « conseil » et à professionnaliser les démarches commerciales.

<p><b>D1. Relation clients et sociologie des professions</b></p>	<p>L'évolution du profil et des attentes des dirigeants d'entreprise (plus diplômés, acculturés au numérique, en recherche d'immédiateté...) et la diversification des activités économiques exercées dans une économie tertiaisée renforcent la nécessité d'adapter le mode de relation à des sociologies professionnelles nouvelles (dirigeants « start-upers ») et multiples (au regard par exemple de niveau d'analyse de son environnement économique, de culture professionnelle...).</p> <p>L'intensification concurrentielle dans l'ensemble des champs d'intervention des cabinets et la hausse des exigences des dirigeants vis-à-vis de leurs prestataires externes (efficacité des prestations, réactivité...) renforcent l'enjeu d'entretien d'un lien de proximité avec ses clients : disponibilité, décryptage du bilan comptable au regard des enjeux de développement de moyen terme, identification et réponse aux besoins spécifiques, conseil et accompagnement...</p>
<p><b>D2. Stratégie commerciale et vente</b></p>	<p>La baisse des niveaux de rentabilité sur les prestations traditionnelles et le développement de prestations dans des champs d'expertise fortement concurrentiels (cabinets de conseil, d'avocats...) appellent une professionnalisation des démarches commerciales : identification des marchés porteurs (créateurs d'entreprises...) et développement sur ces nouveaux marchés (stratégie extensive), élargissement de la palette de prestations proposées aux clients au-delà du respect des obligations comptables et sociales légales (stratégie intensive), adaptation aux modes d'intermédiation clients/prestataires spécifiques aux marchés ciblés (réponse à appels d'offres, lien avec les réseaux d'entrepreneurs locaux...).</p> <p>La montée en puissance de prestations plus spécifiques et intégrées et une demande accrue de précision des modes de tarification de la part des clients font évoluer le processus de vente. Cela conduit d'une part à adapter la stratégie de tarification des prestations (développement de la facturation à la prestation ou au temps passé, au détriment de la facturation au forfait, moins lisible, adaptation aux pratiques tarifaires de marchés non cœur de métier...) ; d'autre part, à professionnaliser les pratiques de négociation commerciale (capacité à négocier ses offres en tenant compte des contraintes de rentabilité à court terme, et de la nécessité de développer et consolider le portefeuille clients via des « gestes commerciaux »...).</p>

**D3. Marketing de l'offre de services**

La nécessité renforcée de différencier son offre accroît l'enjeu de structuration d'une stratégie marketing adaptée, à la fois aux pratiques de clients plus acculturés au numérique, et à la variété des canaux de communication actuels : formalisation des prestations développées hors du champ traditionnel, développement de supports, visuels et pratiques de communication cohérentes avec les cibles visées (site internet, réseaux sociaux, presse spécialisée, presse locale...).

L'enjeu plus prégnant de lisibilité de la palette de prestations conduit à renforcer les qualités de communication écrite et orale, les qualités de synthèse des professionnels des cabinets, et diffuse le recours à des compétences spécifiques pour optimiser la visibilité de son cabinet (compétences graphiques, développement de site web, rédaction de contenu web...).

## E - Management et ressources humaines

L'ampleur des transformations de l'environnement des cabinets et la nécessité d'intégrer des compétences plus spécifiques appellent une professionnalisation renforcée des pratiques managériales, au niveau collectif comme individuel.

<b>E1. Conduite du changement</b>	L'accélération des changements à opérer (développement de la posture conseil et commerciale, intégration digitale, adaptation aux multiples évolutions réglementaires...) justifie un renforcement des actions d'accompagnement des salariés dont les missions sont fortement transformées (formation...) et de la capacité des dirigeants à transmettre leur vision stratégique à l'ensemble des collaborateurs.
<b>E2. Recrutement et intégration</b>	<p>Le renforcement des difficultés de recrutement, lié à la concurrence accrue sur les profils qualifiés, appelle une plus forte structuration des stratégies de recrutement (marque employeur, relations avec les organismes de formation initiale...).</p> <p>La tendance à la spécialisation des prestations proposées conduit à recruter des profils en dehors du champ de compétences traditionnels des cabinets. Cela nécessite de comprendre le fonctionnement de nouveaux marchés de l'emploi et d'adapter les modes de recrutement (modes de sourcing des candidats, capacité à attirer vers le secteur de l'expertise comptable...).</p> <p>La diffusion des positionnements spécifiques au sein du secteur accroît le poids des compétences propres à chaque cabinet (méthodes de travail, outils, offre spécifique...), ce qui rend d'autant plus essentielle la phase d'intégration pour les entrants (tutorat et formation interne, suivi rapproché dans les premiers mois de l'intégration...).</p>
<b>E3. Encadrement d'équipe</b>	<p>La diversification des profils au sein des cabinets et/ou le recours accru à des partenaires spécialisés nécessite le renforcement des qualités de pilotage d'équipes pluridisciplinaires.</p> <p>La diminution des niveaux de rentabilité sur les prestations traditionnelles et le développement sur des marchés concurrentiels renforcent la nécessité d'optimiser les processus d'organisation collective du travail.</p>
<b>E4. Développement individuel</b>	<p>Le renforcement de la capacité à tisser une relation de proximité et individualisée avec les clients passe par la capacité de chaque collaborateur à développer son style professionnel spécifique, ce qui nécessite la mise en place d'actions individualisées de développement des compétences (formation, tutorat...).</p> <p>Les évolutions générationnelles des attentes vis-à-vis du travail, couplées à des enjeux plus prégnants de fidélisation des collaborateurs (tension sur les profils qualifiés et expérimentés, moindre attachement à l'entreprise...), renforcent la nécessité de consolider des relations de proximité et un accompagnement personnalisé entre le manager et ses collaborateurs.</p>

## F - Anglais professionnel

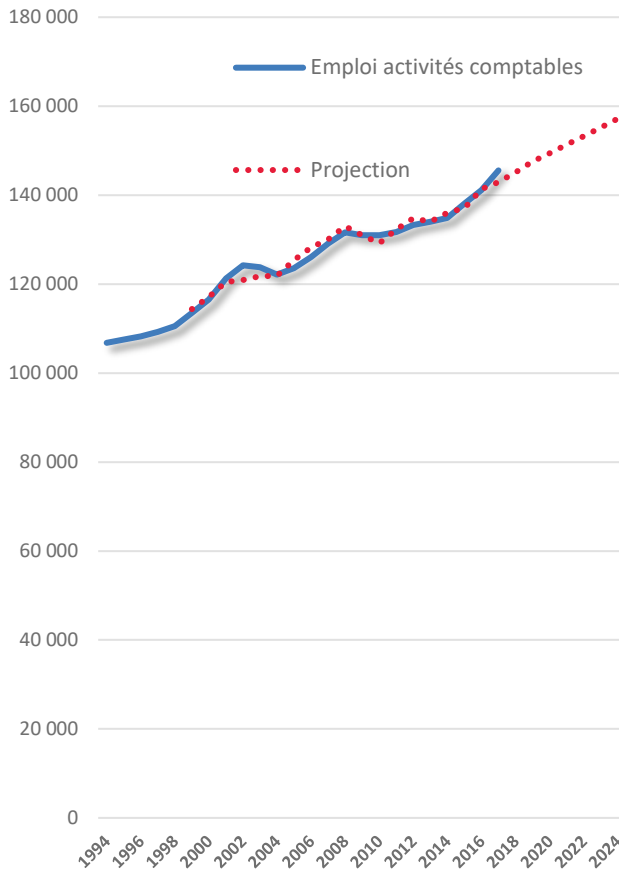
L'internationalisation de l'environnement des clients et des cabinets appellent une maîtrise poussée de l'anglais courant et spécifique aux domaines d'activité des cabinets.

<p><b>F1. Anglais technique : comptabilité, finance, juridique, informatique</b></p>	<p>La diffusion continue de l'anglais dans le monde des affaires impose aux collaborateurs des cabinets une maîtrise accrue du vocabulaire technique relatif à leurs domaines d'intervention, pour être en mesure de comprendre et produire des documents en anglais à destination du client ou de ses partenaires étrangers : vocabulaire comptable, financier, juridique (droit social, droit des contrats, droit fiscal...).</p> <p>L'accélération de la transformation numérique des cabinets (intégration de nouveaux logiciels métiers, nouvelles prestations proposées aux clients...) nécessite une meilleure maîtrise du vocabulaire technique spécifique au domaine informatique (utilisation d'un logiciel en anglais, compréhension des messages d'erreur, dialogue avec un service support étranger...).</p>
<p><b>F2. Aisance communicationnelle en anglais</b></p>	<p>La levée progressive des freins réglementaires au développement des cabinets à l'étranger, l'intérêt d'intégrer des réseaux de professionnels européens pour ouvrir son portefeuille à des clients étrangers (création de filiale en France...) nécessitent une aisance générale en matière de communication orale et écrite en anglais, ainsi qu'une ouverture multiculturelle importante (compréhension des « codes » professionnels étrangers...).</p>

## 2. Analyse des dynamiques d'emploi dans le secteur des activités comptables

### 2.1. Les perspectives d'emploi dans les activités comptables Estimation économétrique de l'emploi salarié dans le secteur et projection à l'horizon 2024

#### ■ ■ Historique et ajustement



*NB : les estimations ont été réalisées avant la crise sanitaire.*

## ■ ■ Hypothèses de la projection et contributions des exogènes

Variable explicative	Coefficient estimé	Variation 2017-2024	Effet net annuel sur l'emploi
Croissance économique (Produit Intérieur Brut en euros constants)	1,0	+1,3%	+1 780
Externalisation (effectifs des professions comptables dans les autres secteurs)	-0,3	-1,0%	+530
Dynamique entrepreneuriale (nombre de créations d'entreprises hors autoentrepreneurs)	0,01	+2,0%	+30
Coût du travail (indice des salaires de base dans les activités tertiaires)	-0,2	+1,8%	-730

## ■ ■ Les résultats de la projection d'emploi

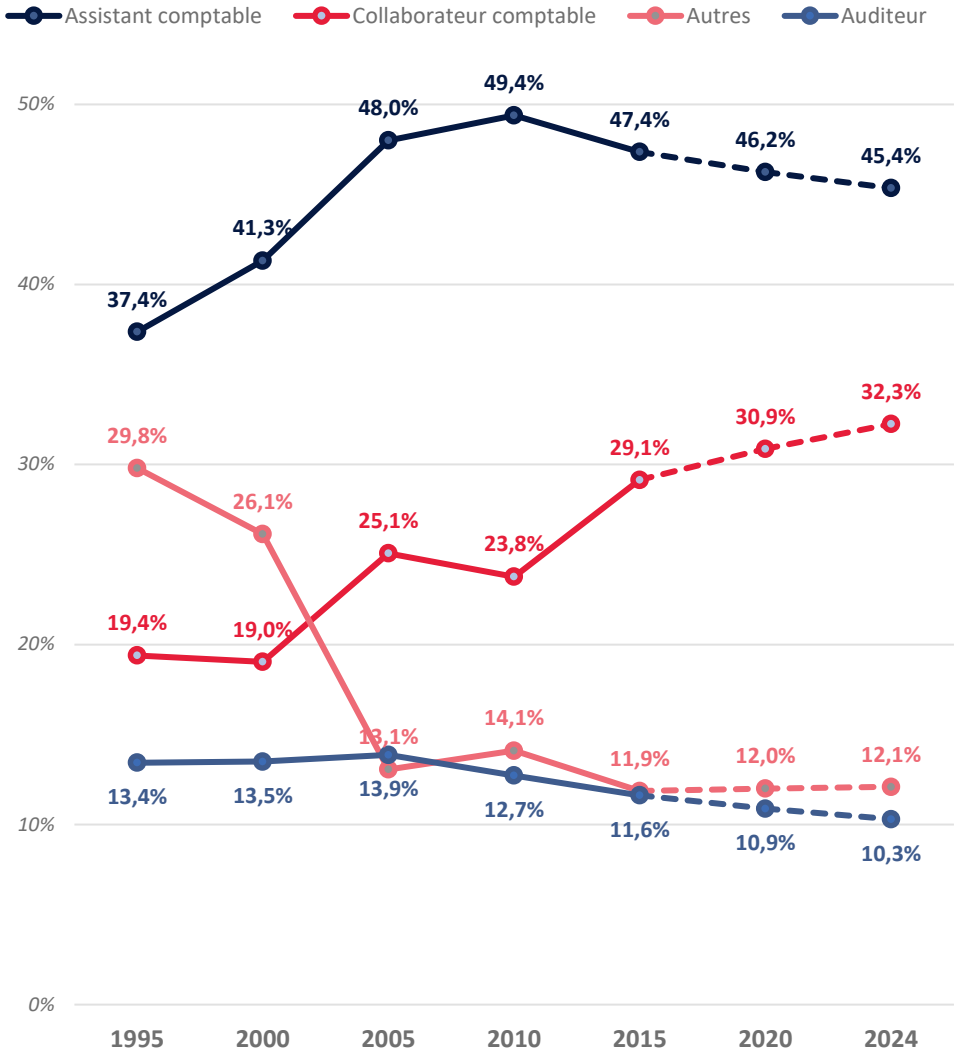
- La projection d'emploi repose sur les résultats de l'estimation des coefficients d'un modèle économétrique liant les effectifs salariés du secteur au PIB, au mouvement d'externalisation vers les cabinets, à la dynamique entrepreneuriale et au coût du travail.
- Les élasticités estimées soulignent un lien étroit avec la conjoncture économique, un effet favorable de la tendance à l'externalisation des fonctions comptables vers les cabinets, un impact significatif de la progression du coût du travail qui modère la hausse de l'emploi, tandis que l'amplification des créations d'entreprise n'a qu'un effet très limité.
- Sous ces hypothèses, l'emploi salarié des cabinets s'inscrirait sur une progression de +1,4% à l'horizon 2024, soit un volume annuel de créations nettes de +1 600 emplois, soit 9 600 salariés supplémentaires sur l'ensemble de la période 2018-2024.
- Sous les mêmes hypothèses, l'emploi des experts-comptables dirigeants devrait également s'inscrire dans une dynamique de croissance avec 200 créations nettes par an, soit +1 200 postes pour l'ensemble de la période 2018-2024.

*NB : les estimations ont été réalisées avant la crise sanitaire.*

## 2.2. Les perspectives d'emploi dans les activités comptables

### Projection de la composition de l'emploi par métiers à l'horizon 2024

#### ■■ Projection de la composition de l'emploi pour les principaux métiers des cabinets



## ■ ■ Créations nettes d'emplois et flux bruts selon les principaux métiers

Métiers	Création annuelle nette d'emploi à l'horizon 2024	Croissance annuelle des effectifs (2018-2024)	Flux annuel constaté entrant (2015)
Chargés de mission	930	+2,5%	3 900
Auditeurs	0	+0,0%	1 600
Assistants comptables	480	+0,9%	10 100
Autres métiers (juridique, informatique, support...)	230	+1,6%	3 200

## ■ ■ Les résultats de la projection des effectifs

- Soutenue par la diffusion des nouvelles technologies, l'amélioration de la productivité de nombreuses fonctions comptables devrait contribuer à réduire la part des assistants comptables dans l'emploi salarié. La hausse des besoins d'emploi totaux compenserait toutefois cette dynamique et les créations nettes d'emplois d'assistants comptables resteraient largement positives autour de +480 unités par an.
- Le renforcement du contenu des prestations devrait se traduire par une augmentation de la place des chargés de mission comptables dans l'emploi sectoriel. Sur la base du scénario retenu (+1,4% pour l'emploi total), les créations nettes d'emplois atteindraient 930 unités chaque année.
- Les auditeurs ne bénéficieraient pas de la dynamique haussière de l'emploi dans le secteur, en raison de la réduction des marchés de l'audit légal.
- Le recul significatif des emplois de secrétariat s'est traduit dans le passé par un fort infléchissement de la part des autres métiers, dont les missions ont été en partie transférées vers les assistants comptables. Plus récemment, l'intégration de profils spécialisés (juristes, informaticiens...) dans cette catégorie d'emplois réoriente la tendance. Cette trajectoire devrait se poursuivre même si cela ne concernerait que des effectifs limités (+230 emplois par an à l'horizon 2024).

*NB : les estimations ont été réalisées avant la crise sanitaire.*

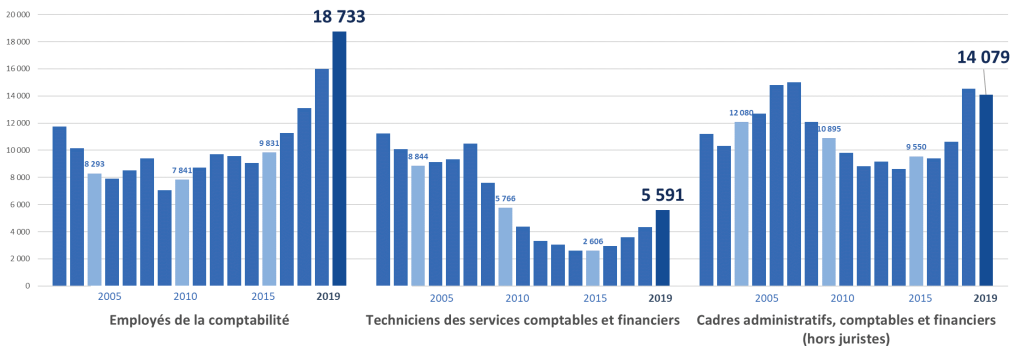


## ■ ■ Les projets de recrutement concernant les professions comptables sont particulièrement dynamiques

- Illustration du contexte économique plus favorable en cette fin de décennie, les projets de recrutement déclarés par les entreprises (les chiffres portent sur l'ensemble des entreprises qui sont susceptibles d'employer des professionnels de la comptabilité) progressent fortement sur la fin de période. Pour les employés et techniciens comptables, la hausse correspond même à un doublement des perspectives d'embauche.
- En outre, la diffusion des innovations technologiques implique l'ensemble des personnels y compris les employés dont l'évolution des besoins de main d'œuvre apparaît particulièrement dynamique.
- En conséquence, la part des projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs s'accroît sur les dernières années pour les trois professions comptables. Les difficultés sont plus marquées pour les techniciens des services comptables et financiers (près de 60% de projets difficiles en 2019). Les employeurs situés en région Ile-de-France déclarent toutefois moins de difficultés à pourvoir leurs besoins d'emploi que ceux situés en région.

### La progression des perspectives de recrutement des professions comptables dans l'ensemble de l'économie

Trajectoires des intentions d'embauches déclarées entre 2003 et 2019 par l'ensemble des entreprises



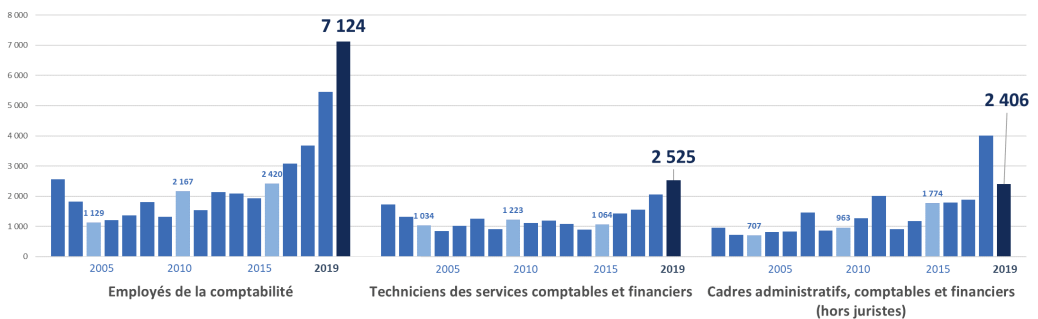
Source : Crédoc, Pôle Emploi, enquête Besoins en Main d'Œuvre 2003 à 2019

## ■ ■ Les cabinets comptables concentrent une part croissante des projets de recrutement pour les professions comptables

- Sur le seul périmètre des cabinets comptables, les intentions d'embauche, qui ne couvrent que partiellement les recrutements futurs<sup>3</sup>, s'élèvent en 2019 à plus de 7 100 employés, 2 500 techniciens et 2 400 cadres administratifs, comptables et financiers.
- Pour chacune des professions comptables, la part des intentions d'embauche émanant des cabinets parmi l'ensemble des projets de recrutement pour ces métiers s'accroît sur les dernières années, attestant de la poursuite de l'externalisation des activités comptables vers les cabinets. Les intentions d'embauche des cabinets représentent ainsi un tiers de l'ensemble des besoins déclarés pour les professions comptables en 2019, contre moins de 10% en 2009. En particulier, les cabinets concentrent aujourd'hui 45% des intentions d'embauche pour le métier de technicien comptable.
- La hausse du poids des cabinets comptables dans les intentions d'embauche s'observe également sur le périmètre des services B-to-B. Dans cet ensemble, près de 60% des projets de recrutement émanent des cabinets en 2019, contre 28% dix ans plus tôt.

### Les perspectives de recrutement des professions comptables dans le secteur des cabinets comptables (NAF 69.20Z)

Trajectoires des intentions d'embauches déclarées entre 2003 et 2019



Source : Crédoc, Pôle Emploi, enquête Besoins en Main d'Œuvre 2003 à 2019

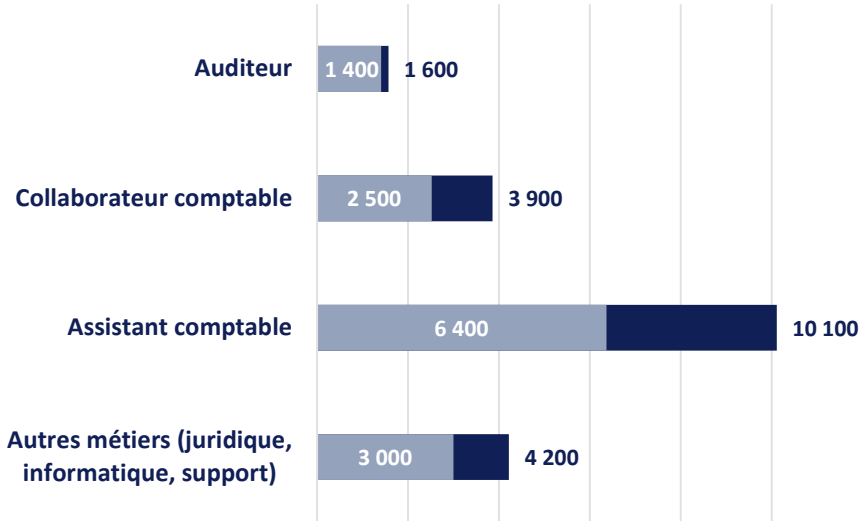
<sup>3</sup> En effet, le nombre d'intentions d'embauches, déclarées en novembre de l'année t-1, est en général largement inférieur au nombre des recrutements qui seront réalisés en t (remplacements de départs non anticipés...).

## ■ ■ L'intégration des compétences stratégiques

L'embauche de salariés constitue un des principaux moyens pour intégrer de nouvelles compétences.

- Au cours des dernières années, le secteur de l'expertise comptable recrute près de 20 000 salariés par an, dont environ 13 000 en CDI. Ce chiffre est à rapprocher du nombre de recrutements de professionnels de la comptabilité dans les autres secteurs de l'économie : 80 000 dont 40 000 en CDI, tous niveaux et toutes spécialités de formation.
- La proportion de professionnels des spécialités non comptables dans l'emploi salarié du secteur (autres métiers) reste sur des volumes modestes. On dénombre notamment :
  - Environ 2 000 recrutements annuels de spécialistes du domaine juridique et social, avec une trajectoire des recrutements en hausse (pour 10 000 salariés en poste),
  - Quelques centaines d'embauches par an de spécialistes de l'informatique (pour environ 1 000 professionnels en poste),
  - Une faible proportion de professionnels purement commerciaux.
- Avec le recours à des prestataires spécialisés (SSII...), l'intégration des compétences stratégiques s'appuie donc pour une part essentielle sur les professionnels des métiers de la comptabilité, à la fois pour des raisons stratégiques (c'est le cœur de métier des cabinets qui est concerné) et techniques (la collaboration avec des spécialistes internes ou externes nécessite un niveau de connaissance significatif).

**Flux entrants par métiers**

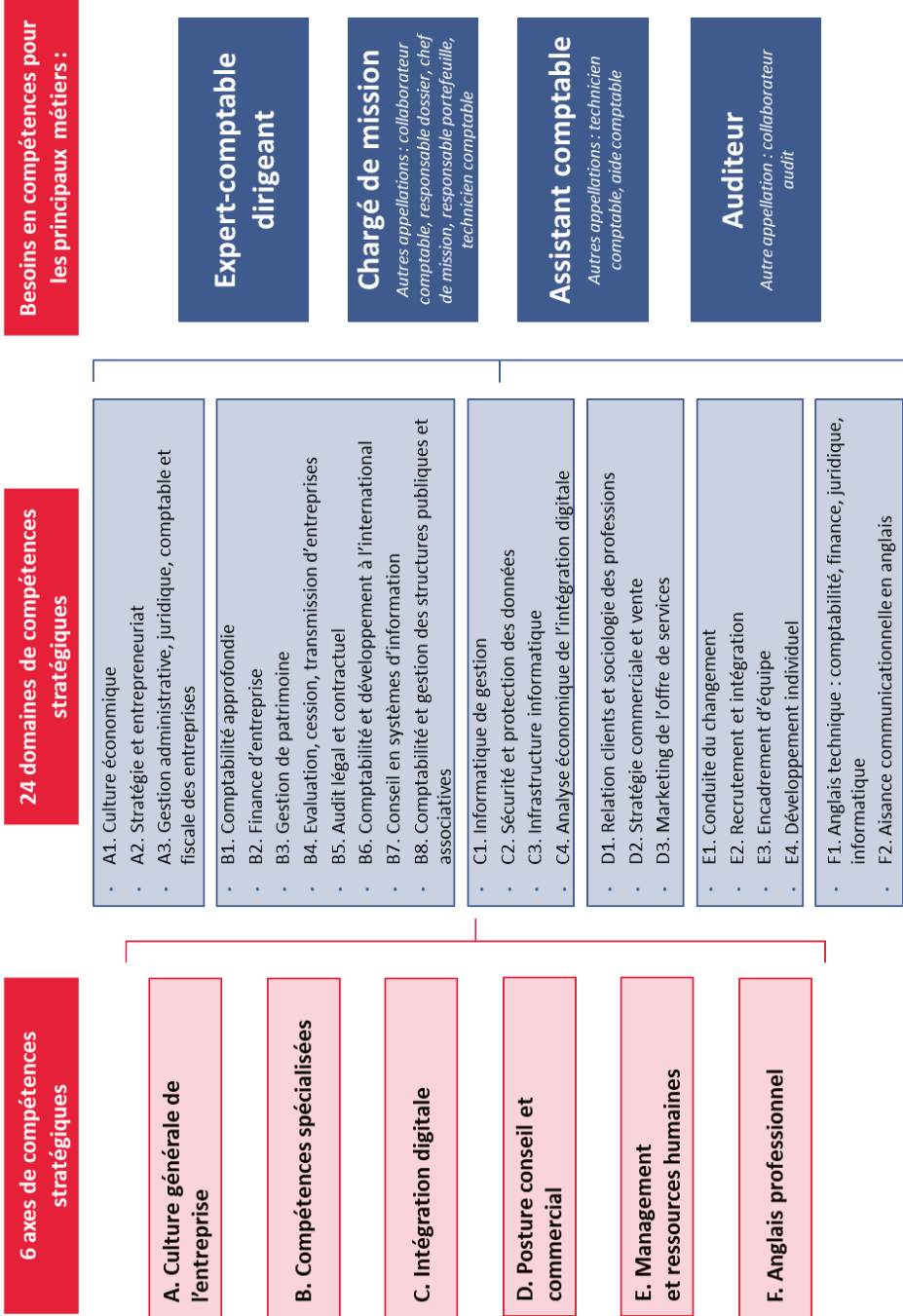


en bleu clair : entrants en CDI

en bleu clair plus bleu foncé : entrants tous contrats confondus

Source : Insee, enquête emploi, 2015, Traitements Quadrat-études

### 3. Les compétences stratégiques pour les principaux métiers de la filière et fiches prospectives métiers



## ■ ■ Présentation des 4 métiers du cœur d'activité des cabinets

	Autres appellations du métier (Source : fiches métiers OMECA)	Niveaux de responsabilité et positions dans la grille de classification des emplois (Source : CCN des cabinets d'experts-comptables et de commissaires aux comptes)	Niveau de diplôme des primo-entrants (Source : Enquêtes emplois, 13-15, salariés de 30 ans ou moins, traitements Quadrat-études)	PCS retenues dans les bases de données publiques
<b>Expert-comptable dirigeant</b>	Directeur de bureau expertise comptable Responsable ou directeur d'agence	-	Bac+5 et 3 ans d'expérience professionnelle (DEC)	312c : Experts comptables, comptables agréés, libéraux
<b>Chargé de mission</b>	Responsable dossier Chef de mission Collaborateur comptable Responsable de portefeuille Technicien comptable Assistant principal	Travaux d'analyse de situations complexes, de conception de programmes de travail et de supervision, avec plus ou moins d'autonomie dans la gestion des dossiers selon les niveaux de postes Coeff. 280, 330, 385, 450	Bac+2 ou moins : 38% Bac +3 : 19% Bac +4/+5 : 43%	373c : Cadres des services financiers ou comptables des petites et moyennes entreprises 461d : Maîtrise et techniciens des services financiers ou comptables
<b>Assistant comptable</b>	Technicien comptable Aide comptable	Travaux d'exécution réalisés de manière fiables et rapides, avec plus ou moins de tâches de vérification, de contrôle et d'initiative professionnelle selon les niveaux de postes Coeff. 180, 200, 220 et 260	Bac+2 ou moins : 60% Bac +3 : 19% Bac +4/+5 : 21%	543a : Employés des services comptables ou financiers
<b>Auditeur</b>	Collaborateur audit	Travaux d'analyse de situations complexes, de conception de programmes de travail et de supervision, avec plus ou moins d'autonomie dans la gestion des dossiers selon les niveaux de postes Coeff. 280, 330, 385, 450	Bac+2 ou moins : 0% Bac +3 : 0% Bac +4/+5 : 100%	372b : Cadres de l'organisation ou du contrôle des services administratifs et financiers

## Évolutions

- Pour s'adapter à des demandes clients plus complexes et ciblées, l'expert-comptable conçoit et développe des prestations davantage spécifiques et intégrées. Pour cela, il recrute et fait évoluer des profils plus spécialisés, professionnalise la politique recrutement de sa structure et s'inscrit dans une démarche entrepreneuriale plus dynamique (amélioration des pratiques commerciales, de la lisibilité et la valorisation de son offre...).
- Dans un contexte d'accélération de la transformation numérique des entreprises, il pilote l'intégration et l'évolution régulière des outils et solutions digitales de production et la conception d'offres digitales d'appui à la gestion.

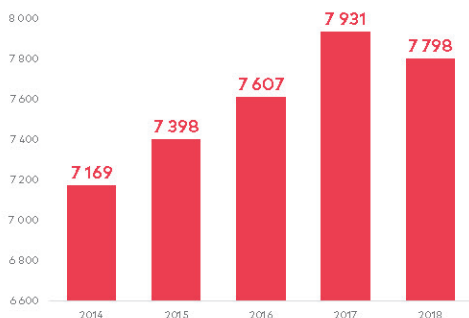


# 21 000

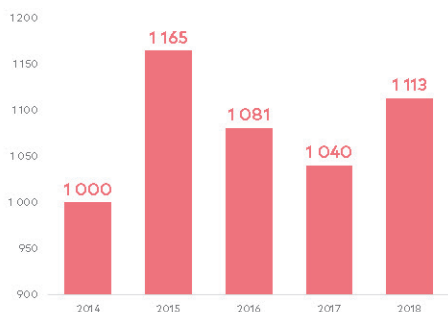
## experts-comptables



### Évolution du nombre de stagiaires DEC



### Évolution du nombre de diplômés DEC



6 000  
Femmes

28 %

72 %

15 000  
Hommes

<b>A.</b> <b>Culture générale de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir des offres permettant d'accompagner le dirigeant dans les différentes phases de la vie de l'entreprise (création, développement, restructuration, transmission, reprise), en s'appuyant sur une maîtrise poussée des obligations fiscales, comptables et sociales s'imposant aux entreprises et une analyse fine des effets des mutations de leur environnement sur l'activité</li> </ul>
<b>B.</b> <b>Compétences spécialisées</b>	<p>S'appuyer sur une expertise attestée dans certains domaines techniques spécifiques pour commercialiser de nouvelles offres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compta. renforcée : piloter la réalisation de missions relevant d'opérations comptables complexes (fusions, acquisitions, consolidation de comptes...)</li> <li>• Finance d'entreprise : piloter des missions de conseil en stratégie financière auprès d'une variété d'entreprises et de secteurs</li> <li>• Gestion de patrimoine : concevoir des plans d'optimisation du patrimoine professionnel et personnel du dirigeant</li> <li>• Cession, transmission : identifier les opportunités, évaluer la valeur d'entreprises d'envergures variées...</li> <li>• Audit légal et contractuel : concevoir et piloter la mise en œuvre des processus d'audit, y compris dans des domaines extra-financiers (social, SI, RSE...)</li> <li>• Compta. et dvt international : analyser les risques et opportunités d'opérations de développement à l'étranger, concevoir des offres d'appui au pilotage de l'activité d'une entreprise internationalisée</li> <li>• Conseil en SI : concevoir des solutions d'optimisation du SI, piloter des projets d'évolution du SI</li> <li>• Compta. et gestion publique/asso. : concevoir des offres d'appui au pilotage d'opérations complexes (DSP, levée de fonds...)</li> </ul>
<b>C.</b> <b>Intégration digitale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piloter les investissements numériques du cabinet : évaluer les gains de productivité permis par les nouveaux logiciels métiers, mettre en concurrence les éditeurs</li> <li>• Intégrer les compétences internes ou externes permettant de garantir la fiabilité des matériels, logiciels, réseaux (performance du SI, cybersécurité)</li> </ul>
<b>D.</b> <b>Posture conseil et commercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmenter son portefeuille clients et prospects, concevoir les stratégies commerciales adaptées (type de prestation à favoriser, niveau de tarification au regard des pratiques des concurrents...)</li> <li>• Mettre en place une organisation du travail et une politique tarifaire globale permettant aux collaborateurs d'entretenir un lien de proximité avec les clients (volume de dossiers par collaborateur...)</li> <li>• Consolider un réseau d'apporteurs d'affaires (confrères, avocats...)</li> <li>• Synthétiser des analyses complexes auprès d'interlocuteurs non-spécialistes</li> <li>• Mobiliser des compétences spécifiques pour améliorer la visibilité digitale de son offre (graphiste...)</li> </ul>
<b>E.</b> <b>Management et RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer et mettre en œuvre une politique de recrutement adaptée aux orientations stratégiques : diversifier les modes de sourcing, valoriser son cabinet auprès de candidats, analyser finement les compétences en entretien...</li> <li>• Structurer une démarche d'intégration des nouvelles recrues (dispositif de tutorat...)</li> <li>• Adapter son mode de management aux leviers collectif et individuels d'engagement et de motivation</li> <li>• Transmettre la vision stratégique à l'ensemble des collaborateurs</li> <li>• Adapter les processus de travail à des projets nécessitant l'intervention de compétences variées</li> </ul>
<b>F.</b> <b>Anglais professionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser de manière avancée l'anglais technique (comptable, financier, juridique, informatique)</li> <li>• S'exprimer couramment, à l'écrit et à l'oral, en anglais</li> </ul>



# Chargé de mission

Autres appellations : collaborateur comptable, responsable dossier, chef de mission, responsable portefeuille, technicien comptable

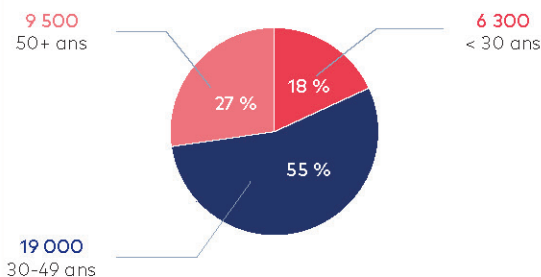
## Évolutions

- L'ampleur des évolutions digitales impactant les cabinets conduit le chargé de mission à intégrer de manière plus fréquente de nouveaux outils de travail, à faire évoluer les techniques et procédures de traitement et de contrôle de données, pour la réalisation des missions d'expertise-comptable, en s'assurant de leur correcte mise en œuvre par les assistants.
- Il intervient de plus en plus sur des missions spécifiques d'appui au développement de l'activité des clients nécessitant des compétences techniques dans un domaine spécifique. L'intensification concurrentielle sur les marchés des cabinets nécessite qu'il participe plus activement au développement commercial de l'entreprise.

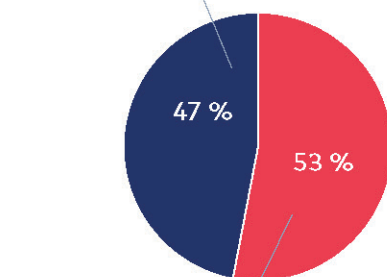


**34 800** salariés

Âge moyen **40,8 ans**



16 200  
Hommes



18 500  
Femmes

Titulaires d'un DCG > 3 500  
Titulaires d'un DCSCG > 1 800

Taux d'entrée

Embauches > 3 900 | 11 %

- dont CDI > 2 500
- dont CDD > 200
- dont apprenti > 1 200

Taux de sortie

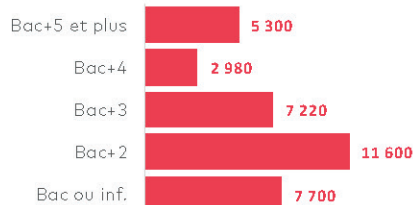
Sorties > 3 100 | 9 %

Besoins de recrutement annuel  
HORIZON 2024

**3 900**

dont créations nettes > 930  
dont remplacements annuels suite à des départs en retraite > 170

Niveau de diplôme



Sources données :

Insee, enquête emploi 2015,  
traitement Quadrat-Etudes

<b>A.</b> <b>Culture générale de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Être à l'écoute des besoins d'accompagnement des clients, analyser les effets des mutations de l'environnement économique sur leur activité</li> <li>Répondre aux besoins courants d'appui à la gestion (comptable, sociale, admin.), en s'appuyant sur une maîtrise poussée des obligations fiscales, comptables et sociales s'imposant aux entreprises</li> <li>Concevoir des solutions d'optimisation de la gestion comptable et financière des entreprises</li> </ul>
<b>B.</b> <b>Compétences spécialisées</b>	<p>Maitriser un socle technique et des compétences avancées dans quelques domaines techniques spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compta. approfondie : analyser des bases de données financières et de gestion, maitriser les spécificités comptables et fiscales liées à des opérations complexes (fusions, acquisitions, consolidations...)</li> <li>Finance d'entreprise : maitriser les principes et outils de l'ingénierie financière, du conseil en strat. financière</li> <li>Gestion de patrimoine : maitriser la fiscalité du patrimoine et les produits patrimoniaux</li> <li>Cession, transmission : maitriser la réglementation spécifique, les techniques d'évaluation, analyser les données financières dans le cadre d'opérations de transmission-reprise</li> <li>Compta. et dvt international : maitriser les normes comptables internationales et douanières, réaliser les formalités admin. de création et gestion d'une filiale étrangère, consolider des comptes</li> <li>Conseil en SI : analyser l'efficacité du SI du client au regard de la gestion dématérialisée des flux de données financières et des enjeux de sécurité, implémenter des solutions d'optimisation du SI financier</li> <li>Compta. et gestion publique/asso. : maitriser les principes de la compta. publique, du droit public et droit associatif, analyser la dette publique, concevoir des outils d'appui au pilotage financier</li> </ul>
<b>C.</b> <b>Intégration digitale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser une variété d'outils et interfaces numériques pour la production des missions d'expertise comptable (formats des données, méthodes d'affectation automatiques...), contrôler les informations produites par les outils</li> <li>Manipuler et exploiter des bases de données financières et de gestion</li> <li>Concevoir des protocoles de sécurité, s'assurer au quotidien du respect des procédures garantissant la sécurité des données, analyser les risques et proposer des actions correctives</li> <li>Concevoir et déployer de nouvelles offres s'appuyant sur des solutions digitales innovantes (tableau de bord financier alimenté en temps réel...)</li> </ul>
<b>D.</b> <b>Posture conseil et commercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter, au quotidien, un niveau de discours et un mode de communication écrit et oral adapté à la sociologie professionnelle spécifique à chaque secteur d'activité et à la personnalité du dirigeant : sens de l'écoute et sens pédagogique, ton, disponibilité...</li> <li>Concevoir, tarifier et présenter une offre répondant à la problématique spécifique du client</li> <li>Synthétiser des analyses complexes auprès d'interlocuteurs non-spécialistes</li> <li>Formaliser des analyses et préconisations, articulées aux problématiques spécifiques du client</li> </ul>
<b>E.</b> <b>Management et RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner au quotidien les équipes dans l'appropriation de nouveaux modes d'organisation du travail (utilisation des outils, développement de la posture client...), identifier les leviers collectifs et individuels pour lever les freins au changement (travail collaboratif, formation...)</li> <li>Tutorer les nouvelles recrues (présentation des méthodes de travail spécifique, points d'échanges réguliers...), entretenir les liens avec les structures de formations initiales (enseigner, présenter son métier et son cabinet, participer à des forums d'emploi...)</li> </ul>
<b>F.</b> <b>Anglais professionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maitriser de manière avancée l'anglais technique (comptable, financier, juridique, informatique)</li> <li>S'exprimer couramment, à l'écrit et à l'oral, en anglais</li> </ul>

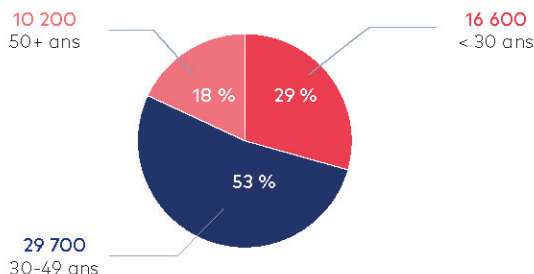
## Évolutions

- L'ampleur des évolutions digitales impactant les cabinets conduit l'assistant comptable à intégrer de manière plus régulière de nouveaux outils de travail et à adapter les techniques de saisie, de traitement, de contrôle des données et de gestion de documents dématérialisés, pour la réalisation des missions d'expertise-comptable.
- La poursuite de l'externalisation des tâches de gestion courantes des entreprises conduit l'assistant comptable à prendre en charge de nouvelles activités (gestion du recouvrement, de la facturation...).

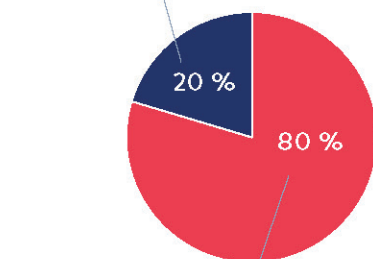


**56 500** salariés

Âge moyen **38,7** ans



11 500  
Hommes



45 000  
Femmes

Titulaires d'un DCG ➤ 8 100  
Titulaires d'un DCSG ➤ 1 900

Taux d'entrée

Embauches ➤ 10 100 | 18 %  
 dont CDI ➤ 6 400  
 dont CDD ➤ 2 400  
 dont apprenti ➤ 1 300

Taux de sortie

Sorties ➤ 9 100 | 17 %

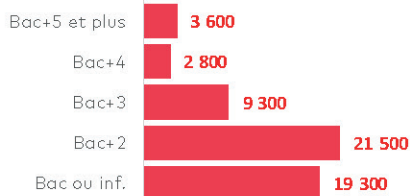
Besoin de recrutement annuel

HORIZON 2024

**10 100**

dont créations nettes ➤ 480  
 dont remplacements annuels suite à départ à la retraite ➤ 430

Niveau de diplôme



Sources données :

Insee, enquête emploi 2015,  
traitement Quadrat-Etudes

<b>A.</b> <b>Culture générale de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à jour ses connaissances et intégrer régulièrement les évolutions de la réglementation comptable, fiscale, sociale s'imposant aux entreprises pour prendre en charge les travaux de saisie comptables, déclarations fiscales, révision et production de bilans dans le respect des normes applicables</li> <li>• Être à l'écoute des besoins spécifiques des entreprises, en dehors du champ des prestations de l'expertise-comptable</li> </ul>
<b>B.</b> <b>Compétences spécialisées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'appuyer sur une connaissance de base des grands champs d'intervention des cabinets (types de prestations, réglementation applicable...) pour fournir un appui à la réalisation de missions spécifiques (par exemple : fusions/acquisitions, gestion de patrimoine, comptabilité d'une structure publique...)</li> </ul>
<b>C.</b> <b>Intégration digitale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser au quotidien une variété d'outils et interfaces numériques pour la production des missions d'expertise comptable (formats des données, méthodes d'affectation automatiques...), gérer les paramétrages (évolutions réglementaires...), contrôler les informations produites par les outils</li> <li>• Manipuler avec aisance les plateformes de télédéclarations (format des informations à renseigner, gestion des bugs...)</li> <li>• Appliquer les procédures permettant de fiabiliser le traitement des données financières, comptables, sociales</li> <li>• Accompagner au quotidien les clients dans l'appropriation de nouvelles modalités de transmission des données comptables et sociales</li> </ul>
<b>D.</b> <b>Posture conseil et commercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter, au quotidien, un niveau de discours et un mode de communication écrit et oral adapté à la sociologie professionnelle spécifique à chaque secteur d'activité et à la personnalité des interlocuteurs : sens de l'écoute et sens pédagogique, ton, disponibilité...</li> <li>• Identifier et relayer les opportunités commerciales au sein de son portefeuille clients</li> </ul>
<b>E.</b> <b>Management et RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'adapter aux évolutions rapides des modes d'organisation du travail, méthodes et outils utilisés (évolution des modes de transmission et de stockage des informations clients, des méthodes de contrôle des informations produites par les outils...)</li> <li>• Tutorer les nouvelles recrues (présentation des méthodes de travail spécifique, points d'échanges réguliers...)</li> </ul>
<b>F.</b> <b>Anglais professionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître l'anglais technique (comptable, financier, juridique, informatique)</li> <li>• S'exprimer ponctuellement en anglais à l'écrit et à l'oral</li> </ul>

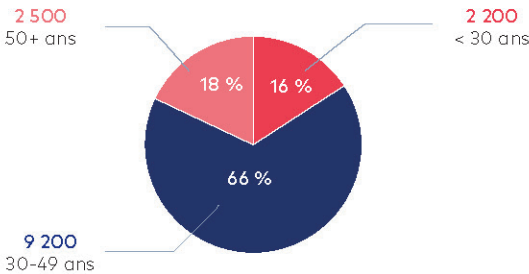
## Évolutions

- La réduction des marchés de l'audit légal conduit à diversifier les prestations prises en charge par les auditeurs. Ils interviennent de plus en plus sur des missions d'audit contractuel et sur des missions plus larges de conseil en stratégie financière auprès des entreprises.

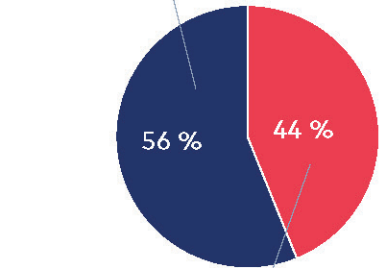


**13 900** salariés

Âge moyen **40,1** ans



**7 800**  
Hommes



**6 100**  
Femmes

Titulaires d'un DCG > 1 700  
Titulaires d'un DCSG > 1 350

Taux d'entrée

Embauches > 1 600 | 12 %

dont CDI > 1 400  
dont CDD > 200  
dont apprenti > 0

Taux de sortie

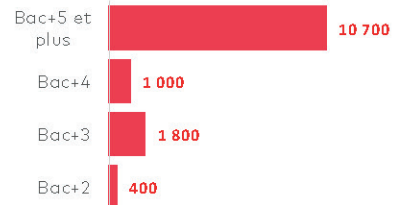
Sorties > 1 600 | 12 %

Besoins de recrutement annuel  
HORIZON 2024

**1 600**

dont créations nettes > 0  
dont remplacements annuels suite à des départs en retraite > 130

Niveau de diplôme



Sources données :

Insee, enquête emploi 2015,  
traitement Quadrat-Etudes

<b>A.</b> <b>Culture générale de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rechercher des irrégularités financières et fiscales en s'appuyant sur une maîtrise poussée des obligations fiscales, comptables et sociales s'imposant à l'entreprise auditée (spécificités sectorielles...)</li> <li>Réaliser l'audit d'une société en disposant d'une vision globale de sa stratégie et de ses contraintes de développement</li> </ul>
<b>B.</b> <b>Compétences spécialisées</b>	<p>Maitriser de manière avancée les compétences spécifiques au domaine de l'audit légal et contractuel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser des bases de données financières et de gestion</li> <li>Définir une stratégie d'audit légal, évaluer les procédures internes de contrôle des états financiers</li> <li>Mener des contrôles de cohérence et des tests détaillés sur les zones de risques, mener des entretiens avec les dirigeants et leurs équipes sur les zones de risques</li> <li>Maitriser les normes internationales, nationales et professionnelles en matière d'audit légal et de régulation de la concurrence</li> <li>Utiliser des logiciels métiers spécifiques aux missions d'audit légal</li> <li>Définir et mettre en œuvre une stratégie d'audit contractuel dans des champs variés : audit d'acquisition (intégrant la dimension ESG -environnementale, sociale, de gouvernance), audit social, audit du SI...</li> <li>Définir, contrôler et analyser des indicateurs permettant d'évaluer la pertinence d'un processus d'entreprise (financier, RH...)</li> </ul>
<b>C.</b> <b>Intégration digitale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construire, manipuler et exploiter des bases de données financières et extra-financières</li> <li>S'assurer au quotidien du respect des procédures garantissant la sécurité des données, analyser les risques et proposer des actions correctives</li> <li>Analyser les enjeux de la transformation digitale chez les clients</li> </ul>
<b>D.</b> <b>Posture conseil et commercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter, au quotidien, un niveau de discours et un mode de communication écrit et oral adapté à la sociologie professionnelle spécifique à chaque secteur d'activité et à la personnalité des interlocuteurs : sens de l'écoute et sens pédagogique, ton, disponibilité...</li> <li>Concevoir, tarifier et présenter une offre répondant à la problématique spécifique du client (audit contractuel)</li> <li>Formaliser des préconisations, découlant d'une analyse claire des problématiques spécifiques du client</li> </ul>
<b>E.</b> <b>Management et RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner au quotidien les équipes dans l'appropriation de nouveaux modes d'organisation du travail (utilisation des outils, développement de la posture client...), identifier les leviers collectifs et individuels pour lever les freins au changement (travail collaboratif, formation...)</li> <li>Tutorer les nouvelles recrues (présentation des méthodes de travail spécifique, points d'échanges réguliers...), entretenir les liens avec les structures de formations initiales (enseigner, présenter son métier et son cabinet, participer à des forums d'emploi...)</li> </ul>
<b>F.</b> <b>Anglais professionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maitriser de manière avancée l'anglais technique (comptable, financier, juridique, informatique)</li> <li>S'exprimer couramment, à l'écrit et à l'oral, en anglais</li> </ul>

Dans la même collection :



Gestion des cabinets  
d'expertise comptable  
Edition 2018



Gestion des cabinets -  
Focus numérique  
Edition 2019



Gestion des cabinets -  
Focus sur les  
pratiques marketings  
vues par les experts-  
comptables  
Edition 2019



Gestion des cabinets -  
Focus sur les  
pratiques marketings  
vues par les experts-  
comptables stagiaires  
Edition 2019



Gestion des cabinets -  
Aide à la définition  
de la stratégie  
Edition 2019



Les pratiques  
managériales  
vues par les experts-  
comptables  
Edition 2018



Les pratiques  
managériales  
vues par les experts-  
comptables stagiaires  
Edition 2018



Guide des  
bonnes pratiques  
managériales  
Edition 2018



Guide des solutions  
métiers -  
Cartographie  
et comparatif  
Edition 2019



Guide des associations  
techniques,  
groupements et  
réseaux de cabinets  
français d'expertise  
comptable  
Edition 2018



Marchés de la  
profession comptable  
Edition 2020

ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES

Immeuble le Jour - 200-216 rue Raymond Losserand  
75680 Paris cedex 14  
Tél. +33 (0)1 44 15 60 00  
Fax +33 (0)1 44 15 90 05  
[www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)

ISBN 978-2-35267-762-8



9 782352 677628

10,00€

Prix TTC valable en France Métropolitaine